

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Anni Salonen

PALVELUKANAVAT OSANA MONIKANAVAISTA ASIAKASKOKEMUSTA

– Case Liedon Säästöpankki

Anni Salonen

PALVELUKANAVAT OSANA MONIKANAVAISTA ASIAKASKOKEMUSTA

- Case Liedon Säästöpankki

Onnistuneiden asiakaskokemusten luomiseksi yrityksen tulee olla läsnä niissä kanavissa, joissa asiakkaatkin ovat. Koska kuluttajia on erilaisia, on yrityksen tärkeää olla paikalla niin analogista kuin digitaalistakin asiakasta varten. Tämä pätee myös finanssialalla. Vaikka valtaosa asiakkaista hoitaa pankkiasioinnin verkon välityksellä, on fyysisille pankkipalveluille kuitenkin edelleen kysyntää. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä eri palvelukanavia toimeksiantajayritys voi tarjota asiakkailleen monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemiseksi. Työn toimeksiantaja on Liedon Säästöpankki.

Työn tavoitetta tutkitaan palvelukanavien sekä monikanavaisuuden näkökulmista. Monikanavaisuudessa ja palvelukanavien tarjonnassa olennaista on tarjota tasalaatuisia kokemuksia kanavasta riippumatta. Työn tarkoituksena on konkreettisesti analysoida toimeksiantajan tarjoamia palvelukanavia sekä niiden ominaisuuksia. Työssä analysoidut palvelukanavat on jaettu perinteisiin pankkikanaviin, verkkokanaviin sekä mobiilikanaviin. Palvelukanavien selvityksen lisäksi työssä hyödynnetään kilpailija-analyysiä mahdollisten puutteiden sekä eroavaisuuksien löytämiseksi. Tavoitteena on analyysin kautta tarjota toimeksiantajalle kehitysehdotuksia monikanavaisuuden tehostamiseksi.

Työssä tehdyn selvityksen kautta kävi ilmi, että toimeksiantajan tarjoamat konttoripalvelut ovat laajemmat kuin useimmilla kilpailijoista. Tarjotuista verkkopalvelukanavista oli kuitenkin löydettävissä puutteita, joita kehittämällä monikanavaisuuden toteutumista olisi mahdollista parantaa.

Puutteiden pohjalta muodostuivat selvityksen kolme keskeisintä kehitysideaa. Nämä kehitysideat liittyvät mahdollisuuksiin verkkopalveluihin tunnistautumisen, verkkoneuvottelujen mahdollistamiseen mobiilisovelluksella sekä verkkopankin harjoitusversioon. Toimeksiantajan on mahdollista hyödyntää työn tuloksia sekä kehitysehdotuksia monikanavaisuuden tukemiseksi myös tulevaisuudessa.

ASIASANAT:

Palvelu, palvelukanavat, monikanavaisuus, monikanavainen asiakaskokemus, digitalisaatio

Anni Salonen

SERVICE CHANNELS AS A PART OF A MULTICHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE

- Case Liedon Säästöpankki

In order to create successful customer experiences, companies must be present in the same channels as their customers are. Due to the fact that there are different kinds of consumers, it's necessary for companies to be present for both analog and digital customers. This is also the case in the financial sector. Although the majority of customers handle banking online, there is still a demand for physical banking services. The aim of this thesis is to find out what different service channels a client company can offer to its customers in order to support a multichannel customer experience. The client company in this thesis is Liedon Säästöpankki.

The aim of the thesis is studied from the perspectives of service channels and multichannel. In multichannel business behaviour and service channel provision, it's essential to provide consistent experiences regardless of the channel. The purpose of this work is to concretely analyze the service channels and their characteristics offered by the client company. The service channels analyzed in this work are divided into traditional banking channels, network channels and mobile channels. In addition to the study of service channels, the work utilizes competitor analysis to find possible shortcomings and differences. The goal of this thesis is to provide development proposals for the client company through the analysis of service channels in order to increase the efficiency of multichannel service channels.

The study revealed that the physical bank office services offered by the client company, are broader than most competitors. However, there were shortcomings in the online service channels offered, which could be developed to improve the implementation of multichannel behaviour.

Based on these shortcomings, the three main development ideas of the study were formed. These development ideas relate to the possibilities of identifying in to online service channels, enabling online consultations with a mobile application and the training version of the online bank. The client company can utilize the results of the work as well as development proposals to support multichannel behaviour also in the future.

KEYWORDS:

Service, service channels, multichannel, multichannel customer experience, digitalization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PALVELUKANAVAT	8
2.1 Palvelun määritelmä	8
2.2 Palvelukanavat	9
2.3 Asiakaskokemus eri palvelukanavissa	11
3 MONIKANAVAINEN ASIAKASKOKEMUS	17
3.1 Digitalisaatio muovaa palvelukanavia	17
3.2 Kuluttajakäyttäytymisen muutokset	18
3.3 Monikanavaisuus	19
3.4 Monikanavainen asiakaskokemus	21
3.5 Monikanavaisuuden haasteet	23
3.6 Pankin monikanavaisuus	25
4 MONIKANAVAISSUUS PANKKITOIMINNASSA	28
4.1 Perinteiset asiointikanavat	29
4.2 Verkkokanavat	31
4.3 Uudet palvelukanavat	34
4.4 Kilpailija-analyysi	38
4.5 SWOT-analyysi	46
4.6 Kehitysehdotukset	51
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
LÄHTEET	60

KUVAT

Kuva 1. Liedon Säästöpankin verkkosivut (Liedon Säästöpankki 2021a).	33
Kuva 2. Liedon Säästöpankin verkkosivut (Liedon Säästöpankki 2021a).	33
Kuva 3. Liedon Säästöpankin mobiili -ja tunnistussovellus (Säästöpankki 2021d).	36

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela & Rintamäki 2002, 36).	12
Kuvio 2. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukailtu Löytänän ja Korhikosken mallista).	14
Kuvio 3. Asiakkaan kokemien hyötyjen jaottelu (Kuusela & Rintamäki 2002, 89).	16
Kuvio 4. Asiakkaille tarjotut palvelukanavat ryhmiteltynä.	28

TAULUKOT

Taulukko 1. Palvelukanavien tyypittely (Järvinen 2003, 524).	10
Taulukko 2. Liedon Säästöpankin tarjoamat konttoripalveluajat (Liedon Säästöpankki 2021b).	30
Taulukko 3. Kilpailijoiden tarjoamat konttoripalvelut (Aktia 2021a, Danske Bank 2021a, Nordea 2021a, Oma Säästöpankki 2021a, Osuuspankki 2021a, POP Pankki 2021a).	40
Taulukko 4. Kilpailijoiden tarjoamat puhelinpalvelut (Aktia 2021b, Danske Bank 2021b, Nordea 2021b, Oma Säästöpankki 2021a, Osuuspankki 2021b, POP Pankki 2021b).	41
Taulukko 5. Kilpailijoiden tarjoamat tunnistautumismahdollisuudet (Aktia 2021d, Danske Bank 2021d, Nordea 2021d, Oma Säästöpankki 2021c, Osuuspankki 2021d, POP Pankki 2021d).	43
Taulukko 6. Kilpailijoiden tarjoamat ratkaisut mobiilimaksamiseen (Aktia 2021f, Danske Bank 2021f, Nordea 2021f, Oma Säästöpankki 2021e, Osuuspankki 2021e, POP Pankki 2021f).	46
Taulukko 7. SWOT-analyysi.	47

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu - muutu sen mukana. Kyseistä sanontaa kuulee usein ja se kuvaa niin kansalaisia kuluttajina kuin yrityksiä palveluntarjoajina. Teknologian kehityksen myötä yritysten ja asiakkaiden väliset kohtaamiset ovat olleet radikaalissa muutoksessa. Kohtaamiset ovat ajan myötä muuttuneet suuntaan, jossa asiakas hoitaa itse usein entistä suuremman osan prosessista ja yritysten läsnäolon merkitys on pienentynyt. Tämän myötä yritysten on tullut muuttaa myös omaa tapaansa tuottaa kokemuksia asiakkailleen ja on alettu puhumaan monikanavaisesta asiakaskokemuksesta. Uudet mahdollisuudet tuovat mukanaan kuitenkin myös haasteita sekä kilpailun kiristymistä.

Onnistuneet asiakaskokemukset synnyttävät tyytyväisiä asiakkaita ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Erilaiset asiakkaat toimivat kuitenkin eri kanavissa, jolloin asiakastytyväisyyden lisäämiseksi palvelukokemuksen tulisi olla saumaton kanavasta riippumatta. Monikanavaisuus mahdollistaa asiakkaiden kohtaamisen useissa kanavissa ja palveluiden tarjoamisen juuri siellä, missä asiakaskin on. Jokaisella kanavalla on omat erityispiirteensä, kuten myös jokaisella asiakkaalla. Kehityksessä mukana pysymisen kannalta tärkeintä yritykselle on kehittää palvelukanaviaan vastaamaan nykypäivän kysyntää.

Yhä useampi hoitaa myös päivittäiset pankkiasiansa verkon välityksellä. Teknologian kehityksen aiheuttamat muutokset asiakaskäyttäytymisessä ovat heijastuneet myös pankkimaailmaan. Tämä on edellyttänyt pankeilta myös omien palvelukanaviensa kehittämistä. Monikanavaisuus on olennainen osa pankkipalveluita, sillä asiakassegmenttejä on useita. Vaikka verkkopalveluiden suosio on yleistynyt, haluavat asiakkaat usein myös mahdollisuuden henkilökohtaiseen neuvontaan konttoreissa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 133-135).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Liedon Säästöpankki, joka on Varsinais-Suomen alueella toimiva paikallinen, itsenäinen Säästöpankki. Liedon Säästöpankki kuuluu valtakunnalliseen Säästöpankki -ryhmään ja on Suomen kolmanneksi suurin Säästöpankki. Vuonna 2020 Liedon Säästöpankki täytti 125 vuotta

ja on Varsinais-Suomen alueen neljänneksi suurin pankki. (Liedon Säästöpankki 2021a.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä eri palvelukanavia pankki voi tarjota asiakkailleen monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemiseksi. Tavoitteena on selvittää, miten asiakkaat voivat hyödyntää Liedon Säästöpankin tarjoamia palvelukanavia. Työn tavoitetta lähdetään tutkimaan palvelukanavien sekä monikanavaisen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on konkreettisesti tutkia toimeksiantajan tarjoamia palvelukanavia sekä niiden ominaisuuksia ja luoda kattava kuva olemassa olevien palvelukanavien tarjonnasta. Analyysin pohjalta tavoitteena on selvittää, onko tarjotuista palvelukanavista löydettävissä jotain kehitettävää.

Selvityksen toteuttamiseksi työssä hyödynnetään kilpailija-analyysiä sekä SWOT-analyysiä. Keskinäinen kilpailu eri pankkien välillä on suurta, joten analysoimalla kilpailijoiden toimia on mahdollista havaita vahvuuksia sekä heikkouksia toimeksiantajan tarjoamissa palvelukanavissa. Toteutetun selvityksen pohjalta olen luonut kehitysehdotuksia, joista koen olevan hyötyä toimeksiantajalle myös tulevaisuudessa monikanavaisuuden kehittämiseksi. Kehitysideat pohjautuvat omiin työni ja opinnäytetyön teon kautta tekemiini havaintoihin. Toimeksiantajan asiakaskuntaan lukeutuu myös yritysasiakkaita, mutta opinnäytetyössä paneudutaan henkilöasiakassektorin toimintaan.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osiosta; teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa syvennytään palvelun sekä palvelukanavien määritelmiin ja merkitykseen. Teoriaosuuden toisessa luvussa puolestaan käsitellään monikanavaisuutta käsitteenä sekä sen vaikutusta asiakaskokemukselle. Työn empiriaosuus alkaa luvusta 4, jossa syvennytään käsittelemään toimeksiantajayritystä sekä selvittämään tarkemmin työn tavoitetta. Luvussa käydään läpi toimeksiantajan tarjoamia palvelukanavia ja niiden ominaisuuksia. Luvusta löytyy myös tavoitteen selvittämiseksi hyödynnettävä kilpailija-analyysi sekä analysoinnin pohjalta toteutettu SWOT-analyysi. Empiriaosuus päättyy luotuihin kehitysehdotuksiin.

2 PALVELUKANAVAT

2.1 Palvelun määritelmä

Jotta on mahdollista ymmärtää, mitä palvelukanavilla tarkoitetaan ja mihin niiden avulla pyritään, tulee ensin luoda käsitys siitä, mitä palvelulla tarkoitetaan. Palvelu on kiinteä osa yritysten asiakkailleen luomaa tarjoomaa, joka koostuu tuotteista sekä palveluista. Palvelu voidaan nähdä yrityksen asiakkaalleen tarjoamana hyötynä sekä ongelmanratkaisukeinona. (Kotler & Armstrong 2010, 30). Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes (2010) korostaa asiakkaan osallisuutta palvelussa itsessään ja määrittelee palvelun eri toimintojen yhdistelmänä, jonka yritys tarjoaa vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa. (Tekes 2010). Palvelu nähdään usein jonain aineettomana asiakkaille tarjottuna hyödykkeenä. Palvelulle käsitteenä on kuitenkin muodostunut useita eri merkityksiä. Käytetystä määritelmästä riippumatta, keskiöön nousee usein asiakkaalle muodostunut kokemus eikä tuote itsessään. Tämä erottaa palvelut perinteisistä tuotteista. (Rannisto 2014, 36).

Myös tilastokeskus tarjoaa määritelmän palvelulle. Tämän määritelmän mukaan palvelut ovat tuotetun toiminnan seurausta, joka edistää tuotteiden sekä varallisuuden vaihdantaa. Palvelua ei nähdä erillisenä eränä, johon voisi kohdistua omistusoikeutta eikä palvelua yleisimmin voida erottaa sen tuottamisesta. Palveluihin liittyviä eriä ovat esimerkiksi kuljetus, matkailu, rahoituspalvelut, tietopalvelut sekä virkistyspalvelut. (Tilastokeskus n.d.)

Vaikka palveluita on erilaisia, on niistä kuitenkin löydettävissä yhteneviä piirteitä, jotka helpottavat palvelun määrittelemistä. Yhteneväisiä piirteitä on löydettävissä lähes mistä tahansa palvelusta. Erityisesti kaksi selkeää piirrettä on liitetään lähes jokaiseen palveluun. Kyseiset piirteet helpottavat palvelun määritelmän muodostamista. Nämä piirteet ovat palveluiden aineettomuus sekä asiakkaan osallisuus palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2009, 84.)

Palveluiden ominaispiirteiden selvittämisen lisäksi palveluja voidaan ryhmitellä esimerkiksi palvelutyypin sekä asiakassuhteen tyyppin perusteella. Palvelutyypin perusteella ryhmiteltyjä palveluita ovat mm. tietotekniikkaan pohjautuvat teknilliset palvelut sekä käyttäjäystävälliset palvelut. Kumpikin palvelutyyppi sisältää runsaasti samankaltaisia piirteitä. Teknillisiä palveluita ovat esimerkiksi automatisoidut tietotekniset palvelujärjestelmät, joissa asiakas voi hyödyntää palvelua ilman suoraa kontaktia toimihenkilöön. Näin asiakas voi hyödyntää palvelua riippumatta ajasta tai paikasta. Henkilökohtaisille palveluille tulee usein tarve, mikäli teknisen järjestelmän käytössä ilmenee ongelmia tai asiakas ei saa ratkaistua ongelmaansa ilman apua. Usein yrityksissä hyödynnetäänkin samanaikaisesti kumpaakin palvelutyyppiä juuri tästä syystä. Tätä kautta eri palvelutyypit myös täydentävät toisiaan ja niitä usein tarjotaan rinnakkain monipuolisen palvelutarjonnan tuottamiseksi. (Grönroos 2009, 84.)

Myös asiakassuhde voi toimia eräänlaisena palvelutyypinä. Asiakassuhteiden tapaan myös palvelut voidaan jaotella jatkuviin, jatkuvasti tarjottuihin palveluihin sekä satunnaisiin, ajoittain tapahtuviin palvelutilanteisiin. Hyvänä esimerkkinä jatkuvasta palvelusta toimii esimerkiksi pankkipalvelut; asiakassuhteen syntyessä pankin kanssa, on palveluiden kulutus ja vuorovaikutus pankin kanssa säännöllistä ja toistuvaa. Ajoittaisia palveluita puolestaan ovat esimerkiksi erilaiset matkatoimistojen sekä lentoyhtiöiden tarjoamat palvelut, joiden hyödyntäminen on usein satunnaisempaa eikä asiakkaan ja yrityksen välille muodostu yhtä vahvaa asiakassuhdetta. (Grönroos 2009, 85.)

2.2 Palvelukanavat

Palvelukanavilla kuvataan kaikkia hyödynnettyjä kanavia, joiden kautta asiakkaille voidaan tarjota palvelua. Markkinoinnissa palvelukanavien sijaan kirjallisuudessa käytetympi käsite on usein markkinointikanava, sillä palvelukanavista ei ole yhtä vakiintunutta määrittelytapaa. Markkinointikanava voidaan nähdä yhdistävänä tekijänä, jonka kautta organisaatiot saavat tarjoomansa asiakkaiden kulutettavaksi. (Kotler & Armstrong 2010, 363). Markkinointikanavalla tarkoitetaan

aiheesta riippumatta yrityksen valitsemia kanavia, joiden myötä tuote tai palvelu myydään markkinoille ja sitä kautta kuluttajille. Markkinointikanavana voi toimia myös pelkästään informaatiota sisältävä kanava. Tämän sijaan palvelukanavalla kuvataan enemmänkin niitä vaihtoehtoja, joiden myötä asiakas saa palvelua ja voi asioida yrityksen toiminnan parissa. (Bergström & Leppänen 2015, 261.)

Palvelukanavien tyypittely

Järvisen (2003, 524) mukaan tarjotut palvelukanavat voidaan jakaa omistuksellisesti yrityksen itsensä omistamiin kanaviin, itsenäisiin yrityksestä riippumattomiin kanaviin sekä yrityksen ja välittäjien yhteisomisteisiin kanaviin. Tämän lisäksi palvelukanavia on mahdollista erotella myös samankaltaisuuden sekä päällekkäisyyden kautta. (Järvinen 2003, 524.)

Palvelukanava on samanlaistettu, mikäli yritys tarjoaa kanavasta riippumatta täsmälleen samanlaisia palveluja. Vastakohtana tälle ovat erilaistetut kanavat, joilla on omat toiminta-alueensa sekä asiakassegmenttinsä, joille palvelutarjonta on suunnattu. Samanlaistetut kanavat ovat usein toistensa kanssa vähintään osittain päällekkäistettyjä. Täysin päällekkäisinä toimivat kanavat joutuvat usein kilpailemaan keskenään identtisistä asiakassegmenteistä johtuen; palvelut ainoastaan tarjotaan eri kanavissa, joten ratkaisevana tekijänä toimii asiakkaan kanavavaliinta. Osittain päällekkäisten palvelukanavien strategiassa kanavat tarjoavat samoja palveluita toimien maantieteellisesti eri alueilla. Toisiaan täydentävien kanavien toiminta perustuu rajoitetusti palveluiden tarjoamiseen vain tietyissä tilanteissa. (Järvinen 2003, 524.)

Kanavan kriteeri	Kanavan tyypit
Omistus	<ul style="list-style-type: none"> ◇ omat kanavat ◇ itsenäiset kanavat ◇ yhteisomistuskanavat
Samanlaisuus	<ul style="list-style-type: none"> ◇ samanlaistetut kanavat ◇ erilaistetut kanavat
Päällekkäisyys	<ul style="list-style-type: none"> ◇ täysin päällekkäiset kanavat ◇ osittain päällekkäiset kanavat ◇ toisiaan täydentävät kanavat

Taulukko 1. Palvelukanavien tyypittely (Järvinen 2003, 524).

2.3 Asiakaskokemus eri palvelukanavissa

Palvelukanavat ovat suorassa yhteydessä asiakaskokemukseen, sillä asiakaskokemus muodostuu lähes täysin erilaisissa asiakaskohtaamisissa. (Löytänä & Korteso 2011, 109). Tarjotut palvelukanavat mahdollistavat palveluiden saataavuuden sekä asiakashyödyn muodostumisen. (Ylikoski 1999, 271). Asiakaslähteisyyden ja asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta yrityksen tulee olla asiakkaan saavutettavissa käytössä olevien, toimivien palvelukanavien kautta. Hyvin toimivat palvelukanavat helpottavat asiakaskohtaamisen etenemistä sekä asiakkaan itsensä että palveluntarjoajan näkökulmasta. (Storbacka 1999, 226,31).

Palvelukokemuksen tulisi olla tasalaatuinen hyödynnetystä kanavasta riippumatta. Laadun takaamiseksi yritysten tulisi tarjota ainoastaan sellaisia palvelukanavia, jotka ovat vaivattomasti asiakkaan saavutettavissa. (Filenius 2015, 45-47). Kun saavutettu kokemus on kanavasta riippumatta laadukas, muodostuu lopellinen palvelukokemus sekä yhteistyö helpoksi sekä sujuvaksi. (Storbacka 1999, 23).

Kun tarjolla on useampia kanavia, emme voi varmistua siitä, minkä kanavan kukaan asiakas valitsee. Tästä syystä on tärkeää, että palvelun laatu on tasavertaista kanavasta riippumatta, sillä lopullinen asiakaskokemus on jokaisen koetun kokemuksen summa. (Ahvenainen ym. 2017, 38,67). Eri palvelukanavilla on omat vahvuutensa, joita hyödyntämällä asiakkaan kokemaa arvoa ja hyötyä voidaan tehostaa asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Neilimo 2014, 10-12). Laadukkaiden kokemusten luomiseksi jokaisen kanavan kohdalla on tärkeää havaita mahdolliset kuilut asiakkaiden odotusten sekä toteutuneiden palvelukokemusten välillä ja pyrkiä kanavien kehittämisen kautta poistamaan ne. (Meyer & Schwager 2007, 3.)

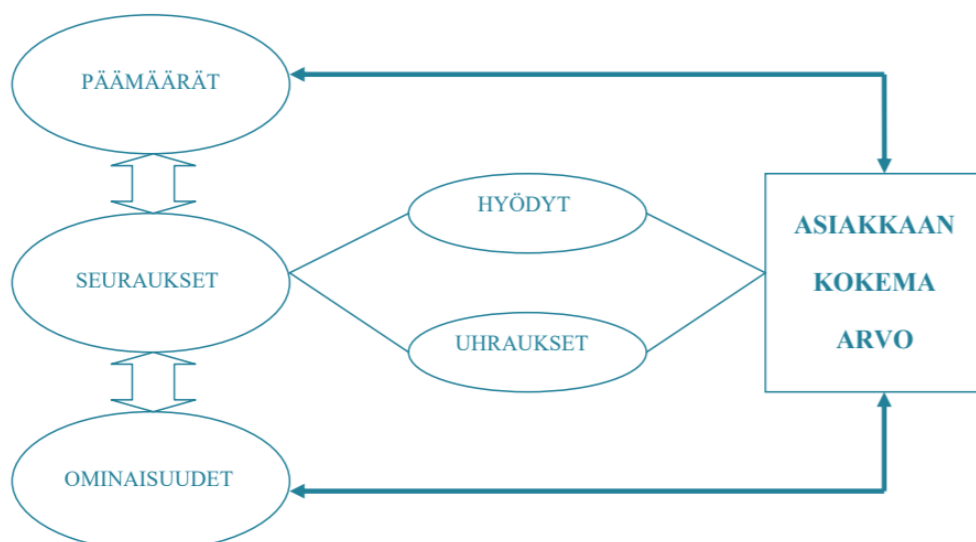
Palvelukanavien kautta asiakkaan tulee saada vaivattomasti yhteys palveluntarjoajaan. Useimmiten asiakkaan tavoitteena on saada haluttu asia kerralla hoideksi hänen valitsemassaan palvelukanavassa ilman turhia viivästyksiä. (Ylikoski 1999, 127). Useimmissa tapauksissa asiakkaille tärkeintä on vain se, että asia tai

ongelma tulee hoidetuksi. Mikäli asiakkaan esittämää ongelmaa ei kyetä ratkaisemaan juuri kyseisessä kanavassa tulee asiakasohjauksen seuraavaan matkailukannun kanavaan tapahtua vaivattomasti. (Ahvenainen ym. 2017, 120.)

Arvoa asiakkaalle

Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamisen perimmäisenä tarkoituksena on luoda asiakkaalle arvo palvelukanavasta riippumatta. (Löytänä & Korteso 2011, 54). Kun asiakas nähdään enemmän ihmisenä kuin kuluttajana asiakkaalle muodostuvan arvon määrä kohoaa. Asiakasarvon luomisen keskiössä onkin merkitysten luominen (Neilimo 2014, 10.)

Käsitteenä koettu arvo on hyvin laaja; se on aina subjektiivinen, tilanteen mukaan vaihteleva sekä yksilöllinen kokemus. Arvo voidaan nähdä asiakkaan kokemana kokonaisyötyä eli saavutetun hyödyn ja maksetun hinnan suhteena. (Grönroos 2009, 192). Yksinkertaisimmillaan koettu arvo voidaan määritellä Monroen (1991) mukaan koettujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten välisenä erotuksena. Hyödyt kuvaavat saatua tuotetta, palvelua tai esimerkiksi asiointikokemusta, kun taas uhraus voi olla esimerkiksi maksettu hinta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16-17). Kuviossa 1 on hahmoteltuna asiakkaan kokeman arvon rakentuminen.



Kuvio 1. Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela & Rintamäki 2002, 36).

Asiakkaille arvoa muodostuu jokaisessa kohtaamisessa ja kanavassa yritysten kanssa. Arvon muodostuminen vaihtelee myös valitun palvelukanavan mukaan ja eri kanavissa arvoa voi muodostua hieman eri tavoin. Tuotetun arvon määrä vaihtelee eri kohtaamisten välillä - tavoitellussa tilanteessa arvon määrän tulisi kasvaa kohtaamisten toistuessa. Yksittäisten, toisistaan erillisen kohtaamisen lisäksi, arvoa muodostuu asiakassuhteen syventyessä. Suhteen syvenemistä kuvaa parhaiten kohtaamisten saatossa syntyvä luottamus yritystä kohtaan. Pidemmällä aikavälillä luottamus johtaa syvään asiakassuhteeseen ja sitä kautta lisää myös yksittäisten kohtaamisten arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 56.)

Käsiteltäessä muodostettua arvoa, on tärkeää ymmärtää, että yritykset luovat erilaisia edellytyksiä arvon muodostumiselle, joiden avulla asiakkaan on mahdollista muodostaa toiminnallaan arvoa. Arvoa ei siis muodosta ainoastaan yritys asiakkaalle, vaan arvon muodostumiseen myös asiakkaan omalla toiminnalla on suuri vaikutus. Tästä syystä myös arvon muodostuminen, kuten asiakaskokemus, perustuu onnistuneeseen vuorovaikutukseen yrityksen ja asiakkaan välillä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Tuotetun arvo on mahdollista jakaa neljää eri luokkaan: taloudelliseen arvoon, toiminnalliseen arvoon, symboliseen arvoon sekä emotionaaliseen arvoon. Taloudellisen arvon keskiössä on pienimmät mahdolliset kustannukset asiakkaalle, jolloin erilaisilla tarjouksilla ja alennuksilla on suuri merkitys arvon muodostumisessa. Toiminnallinen arvo sen sijaan konkretisoituu säästöissä liittyen asiakkaan näkemään vaivaan. Symbolisilla arvoilla tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta ilmaista itseään sekä synnyttää yhteenkuuluvuuden tunteita ja ne rinnastetaan usein yrityksen luomaan brändiin ja siihen liitettyihin mielikuviin. Emotionaaliset arvot liitetään asiakkaiden kokemuksiin tunteisiin. Koska tunteet vaihtelevat suuresti asiakkaasta toiseen, muodostuu tuotteiden ja palveluiden personointi tärkeäksi osaksi arvon tuottamista. Arvojen jaottelu on hahmoteltuna alla olevaan kuvioon. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19-20.)



Kuvio 2. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukailtu Löytänän ja Korhikosken mallista).

Tämän jaon lisäksi tuotettava arvo voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen: utilitaarisiin sekä hedonistisiin arvon lähteisiin eli mitattavissa oleviin sekä subjektiivisiin arvon lähteisiin. Tehtyjen tutkimusten perusteella hedonistisia arvon lähteitä sisältävät asiakaskokemukset koetaan myönteisempinä ja ne usein sitouttavat asiakkaita yritykseen pelkkiä utilitaarisia lähteitä sisältäviä kokemuksia tehokkaammin. Tästä syytä asiakaskokemuksilla on erityisen tärkeää puhutella asiakkaiden eri aisteja hyödyntäen hedonistisia arvon lähteitä. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Koettu hyöty asiainnin perustana

Asiakkaan kokema hyötyä voidaan tarkastella aiheutuvan positiivisen seurauksen kautta. Kuluttajakäyttäytymisen taustalla toimii pyrkimys hyötyjen maksimointiin. Asiakkaan kokema hyöty on vahvasti sidoksissa valittuun palvelukanavaan, sillä palvelukanavan valinta pohjautuu usein tietystä kanavasta saatavaan hyötyyn. Saavutettu hyöty koetaan henkilöstä riippuen lähes aina eri tavoin. Tämä

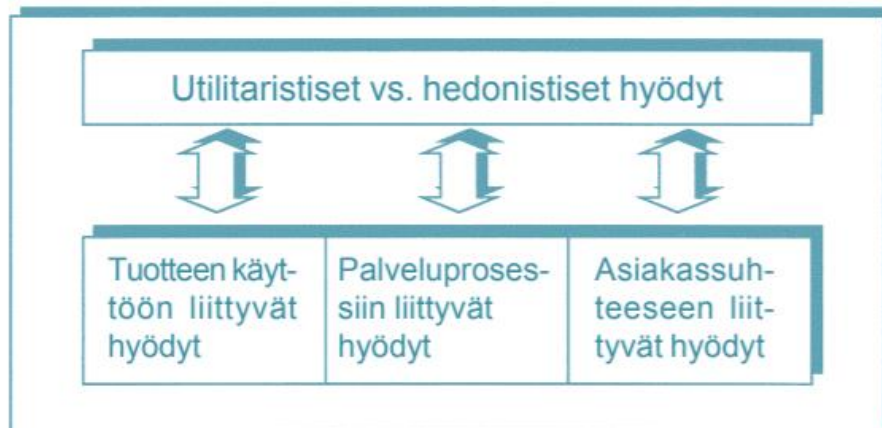
johtuu siitä, että hyödyt muovautuvat kunkin asiakkaan omaan, subjektiiviseen arvioon perustuen muodostaen henkilökohtaisen kokemuksen koetusta hyödystä. Tästä aiheutuu haasteita asiakkaan kokeman hyödyn analysoinnissa sekä arvioinnissa, sillä kahden eri asiakkaan käsityksiä hyödystä ei täysin objektiivisesti voida vertailla keskenään. (Kuusela & Rintamäki 2002, 29).

Koetut hyödyt voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan. Käyttäytymiseen liitetyt hyödyt koetaan useimmiten abstraktilla tasolla verrattuna kustannuksellisiin hyötyihin, jotka voidaan kokea hyvinkin konkreettisesti. Kustannukset muodostuvat yleisimmin ajasta, nähdystä vaivasta, käytetystä varallisuuden määrästä sekä muista konkreettisista toimenpiteistä. Tämän jaon lisäksi hyödyt luokitellaan usein myös luomalla eroavaisuuksia hedonististen ja utilitarististen hyötyjen välille. Utilitaristiset hyödyt liitetään tuotteen tai palvelun mitattavissa oleviin ominaisuuksiin. Tästä syystä niistä voidaan käyttää myös nimitystä käytännölliset hyödyt. Hedonistisilla hyödyillä puolestaan viitataan elämyksellisiin, tunteita herättäviin hyötyihin, minkä johdosta niistä puhutaan kokemuksellisina hyötyinä. (Kuusela & Rintamäki 2002, 29-31.)

Sheth ym. (1991) luokittelevat asioinnilla koetut hyödyt viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat: funktionaalinen hyöty, sosiaalinen hyöty, emotionaalinen hyöty, uutuus-/uteliaisuushyöty sekä tilannekohtainen hyöty. Näihin viiteen hyötyyn Lai (1995) lisää vielä kolme hyötyä: esteettisen hyödyn, hedonistisen hyödyn sekä kokonaishyödyn. Lähes jokainen määritellyistä hyödyistä on vahvasti liitoksissa asiakkaan omiin tunteisiin ja tunteiden muodostumiseen, minkä takia koetut hyödyt ovat hyvin asiakaskohtaisia. (Kuusela & Rintamäki 2002, 32-33.)

Asiakkaan kokema hyöty vaihtelee myös asiakkaan ja yrityksen välisistä vuorovaikutustilanteista ja vuorovaikutuskanavasta riippuen. Hyötyä voidaan kokea niin tuotteen käytöstä, itse palveluprosessista kuin asiakassuhteesta. Tuotteen käyttöön liittyviä hyötyjä voivat olla toiminnalliset, psykologiset tai sosiaaliset hyödyt, joita asiakas kokee käyttäessään yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Palveluprosessiin liittyviä hyötyjä asiakas kokee palveluprosessiin liittyvien ominaisuuksien kautta. Tällaisia hyötyjä voivat olla esimerkiksi sähköisessä asioinnissa säästetty aika verrattuna perinteisen palvelutapahtumaan. Asiakassuhteeseen

liittyviä hyötyjä voidaan tarkastella kolmeen osaan jaoteltuina. Näitä ovat luottamushyödyt, kuten riskien minimointi kerrytetyn luottamusken myötä, sosiaaliset hyödyt, kuten vuorovaikutus tutun henkilökunnan kanssa sekä erikoiskohteluun liittyvät hyödyt, jotka ilmenevät esimerkiksi alempi hintoina. (Kuusela & Rintamäki 2002, 88-89.)



Kuvio 3. Asiakkaan kokemien hyötyjen jaottelu (Kuusela & Rintamäki 2002, 89).

3 MONIKANAVAINEN ASIAKASKOKEMUS

3.1 Digitalisaatio muovaa palvelukanavia

Digitalisaatio (*engl. digitalization*) on yksi merkittävimmistä yhteiskunnallisista muutoksista. Teknologian ja kuluttajien sekoittuminen on suuresti vaikuttanut eri toimijoiden digitalisoitumiseen aiheuttaen yhteiskunnallisen muutoksen, josta voidaan puhua murroksena. (Hagberg ym. 2016, 1-5). Digitalisaatio pakottaa eri toimijoita samanaikaisesti luopumaan vanhoista toimintamalleista sekä rakentamaan tilalle jotain täysin uutta. Sen vaikutukset eivät rajaudu vain yhteen toimintoon vaan kaikkiin yhtäaikaisesti. 1700- ja 1800-lukujen vaihteen teollisen vallankumouksen jälkeen digitalisaatiota pidetään yhteiskunnan suurimpana muutoksen aiheuttajana ympäristöstä riippumatta. Vaikka digitalisaatio on jo vuosien saatossa muuttanut eri yhteiskunnan toimijoiden tapoja merkittävästi, on muutoksia odotettavissa enenevässä määrin myös tulevaisuudessa. Muutokset tapahtuvat osittain pienin harppauksin lineaarisesti ja osin suurempina murroksina; tästä syystä digitalisaation yhteydessä mainitaan termi *disruptio (engl. disruption)*. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51-52.)

Digitalisaation sekä digitaalisesti tuotettujen palveluiden ja tuotteiden mahdollistaminen on tapahtunut teknologisten innovaatioiden sekä niiden sovellutuksien kautta. Teknologinen kehitys on luonut yrityksille uusia toimintamahdollisuuksia kehitettyjen laitteiden, ohjelmistojen sekä tiedonsiirron nopeutumisen myötä. Kuluttajien tarpeiden täyttämiseksi on kehitelty vaivattomasti toimivia teknologisia palveluita sekä laitteita, jotka mahdollistavat toiminnan suorituskyvyn paranemisen, alhaisemmat hinnat sekä joustavasti syntyvän asiakaskokemuksen. Esimerkkinä tämän kaltaisesta teknologian kehityksestä voidaan pitää langatonta tiedonsiirtoa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 59-64.)

3.2 Kuluttajakäyttäytymisen muutokset

2000-luvun puolivälistä lähtien on alettu käymään keskusteluja kuluttajissa tapahtuneista muutoksista, jotka juontavat juurensa yhteiskunnan digitalisoitumiseen. Kehitettyjen teknologioiden katsotaan johtaneen kuluttajien voimaantumiseen; passiivisista kuluttajista on muodostunut joukko aktiivisia tuottaja-kuluttajia, jotka vaikuttavat suuresti eri palveluiden sekä tuotteiden tuotantoon. Verkosta on muodostunut kanava kuluttajille jakaa mielipiteitään ja täten vaikuttaa myös muille syntyviin mielikuviin. (Molesworth & Denegri-Knott 2012, 17-19.)

Ihmisen luontainen tarve positiiviselta tuntuvien kokemusten muodostamiselle vaikuttaa suoraan myös kulutuskäyttäytymiseen. Yhteiskunnan kehityksessä myös kuluttajien tarpeet ovat muuttuneet; pelkän työn teon sijaan arvostetaan yhä enemmän merkityksellisiä kokemuksia, omaa vapaa-aikaa sekä sosiaalisia verkostoja. Nopeuden ja tehokkuuden arvostus on vaikuttanut myös kulutusvalintoihin. Digitaaliset palvelut ja verkostot mahdollistavat kuluttajille helposti saatavilla olevat tehokkaat palvelut sekä keinon olla yhteydessä muihin, täyttäen samalla tarpeensa. (von Zansen ym. 2017, 89-91.)

Palveluiden odotetaan olevan saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Niiden tulee toimia vaivattomasti sekä nopeasti. Useat asiakkaista elävät "instant"-elämää; tarpeet tulee saada täytettyä niin nopeasti kuin tarve on ja esimerkiksi eri asiakaspalveluista vastaukset on saatava heti. Myös hintatietoisuus ja tiedon kyseenalaistaminen ovat suuressa kasvussa. Informaatiota on saatavilla rajattomasti, mikä on johtanut tiedon kyseenalaistamiseen sekä mahdollistanut mm. vaivattoman hintojen sekä palvelun laadun vertailun. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53-54.)

Digitalisaation vaikutuksesta kuluttajat valitsevat yhä useammin yrityksen, joka pystyy tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin nähden parhaan asiakaskokemuksen oikeassa kanavassa juuri oikealla hetkellä ja oikeassa paikassa. Odotusten kasvaessa myös yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän kuluttajien tarpeiden täyttämiseksi. Yritykset, jotka kykenevät tarjoamaan merkityksellisiä kokemuksia oikealla hetkellä sekä vaivattomasti, voittavat myös kuluttajat puolelleen. (Ahvenainen ym. 2017, 10-11.)

Yhä useammin kuluttajan ostoprosessi alkaa verkosta käsin. Ensimmäinen kohtaamispaikka vaihtuu edellisessä luvussa mainitusta myyntikohtaamisesta hakukoneeseen tai muuhun verkkosisältöön mm. sosiaalisen median vaikuttajan profiiliin. Tästä johtuen nykypäivän yritysten on asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta erityisen tärkeää olla läsnä myös asiakasmatkan digitaalisessa tiedonhakuvaiheessa. Mikäli yritys ei pysty tarjoamaan asiakaskokemukseen liitettyjä digitaalisia ominaisuuksia tai ne ovat vaillinaisia, on tällä suuri vaikutus lopullisen asiakaskokemuksen muodostumiselle. Esimerkkinä tällaisesta digitaalisesta palvelusta on esimerkiksi verkossa toimiva asiakaspalvelu chat. (Ahvenainen ym. 2017, 36-39.)

Kannattavan yritystoiminnan sekä onnistuneiden asiakaskokemusten kannalta yrityksille on tärkeää olla paikalla sekä analogista että digitaalista asiakasta varten. Digitalisaation myötä verkon välityksellä asioivien asiakkaiden määrä on moninkertaistunut hyvin lyhyessä ajassa; 16-89-vuotiaista internetiä käytti vuonna 2019 90% väestöstä. Erilaisia verkossa tarjottavia palveluita hyödynnetään myös aiempaa huomattavasti enemmän ja niin sanotut välttämättömyyksiksi lueteltavat palvelut ovat siirtyneet verkkokanaviin. Esimerkiksi pankkiasioinnissa vuonna 2019 verkkopankkia käyttäneiden osuus 16-89-vuotiaiden väestöstä oli 85%. (Tilastokeskus 2019.)

3.3 Monikanavaisuus

Käsitteenä monikanavaisuuden voidaan katsoa yleistyneen 2000-luvun alkupuolella. Kehittyneen teknologian myötä yhä useammat yritykset lisäsivät tarjontaansa asiakkailleen siirtämällä palvelujaan verkkoon. Tätä ennen verkossa toimivien palvelupisteiden, kuten kotisivujen, tarkoituksena oli informaation tuottaminen ja asiakkaan ohjaaminen fyysisten palveluiden pariin. Fyysisten kanavien rinnalle on nykypäivänä kehitetty digitaalisesti toimivia kanavia, jotka luovat asiakkaille vuorovaikutusmahdollisuuksia ajasta ja paikasta riippumatta. (Filenius 2015, 26-27). Digitaalisten kanavien ja mobiililaitteiden yleistymisen jälkeen

palvelukanavatarjontaan syntyi myös uusi kanavamuoto, mobiilikanava. (Filenius 2015, 14).

Järvinen (2003) kuvaa monikanavamallia tilanteena, jossa yritys tarjoaa kuluttajille kahta tai useampaa palvelukanavaa asiointinsa hyödynnettäväksi. Kuluttajan näkökulmasta malli luo monipuolisuutta palvelujen saatavuuteen sekä käyttämiseen. Monikanavamalliin liittyy kuitenkin myös haasteita, kuten usean palvelukanavan samanaikainen ylläpito. Mitä enemmän eri kanavia on käytössä, sitä haastavammaksi käy niiden yhtäaikainen ylläpitäminen sekä tasaisen laadun takaaminen. (Järvinen 2003, 524.)

Ilmarinen ja Koskela (2015) puolestaan kuvaavat monikanavaisuuden muotiterminä sen viimeaikaisen yleistymisen vuoksi. Yhä useammat yritykset hyödyntävät useampia eri kanavia samanaikaisesti asiakastytyvyyden lisäämiseksi. Monikanavaisessa yrityksessä toiminta perustuu erilaisten palvelukanavien yhtäaikaiseen tarjontaan. Eri palvelukanavat toimivat usein toisista erillään, jolloin saattaa ilmetä jopa kilpailua eri kanavien kesken, vaikka ne kaikki toimivat saman brändin alla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 108-109.)

Lisäksi Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvailevat monikanavaisuuden olevan terminä vielä osittain jäsentymätön. Monikanavaisuuden rinnalle on nykyisin nostettu myös ylikanavaisuus sekä ristikanavaisuus. Ristikanavaisuudella (*engl. cross-channel*) tarkoitetaan yrityksen toimintaa, jossa asiakkaita ohjataan tietoisesti kanavasta toiseen asiakasmatkan sitä vaatiessa tai mikäli se on myynnillisesti kannattavaa. Ylikanavaisuudella (*engl. omni-channel*) puolestaan tarkoitetaan toimintaa, jossa eri kanavat ovat kiinteästi liitettyinä toisiinsa luoden siirtymisen kanavien välillä vaivattomaksi. Tämä mahdollistaa myös eri kanavien yhtäaikaisen käytön. Vaikka kanavien käyttäminen on mahdollista jakaa edellä mainitun mukaisesti eri termeihin, kuvataan monikanavaisuudella terminä usein koko ilmiötä yleisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 109.)

Filenius (2015) lisää omnichannel-toiminnan olevan organisoitu asiakaslähtöisesti ymmärtäen, että sama asiakas saattaa asioida useamman kanavan kautta palveluprosessin aikana. Tämä luo sujuvuutta itse asiakaskokemukseen

verrattuna pelkistettyyn monikanavaisuuteen, jossa asiakkaan tulee valita yksi kanava tarjottujen asiointikanavien joukosta. Tällöin siirtymä eri kanavien välillä hankaloituu ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus jää suppeaksi. (Filenius 2015, 28.)

Monikanavaisuuden avulla yrityksen on mahdollista myös tietoisesti tavoitella erilaisia hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi myyntiprosessin konversion kasvattaminen sekä asiakkaiden ostotiheyden lisääminen. Sujuva palvelu useissa kanavissa lisää todennäköisyyttä asiakkaan tekemiin uusiin ostoihin. Monikanavaisuuden myötä yritysten on mahdollista toimia sekä fyysisissä toimipisteissä että verkossa, joka automaattisesti lisää myös niiden osuutta kokonaismarkkinoista ja edesauttaa uusasiakashankintaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 111-112.)

3.4 Monikanavainen asiakaskokemus

Kuten mainittu, asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemuksen tulee olla kohtaamisesta riippumatta saumaton ja saman tasoinen. Kun kokemuksen muodostumiseen hyödynnetään useita mahdollisia eri kanavia, tämä korostuu entisestään. Siirtymisen kanavasta toiseen tulee olla vaivatonta erinomaisen asiakaskokemuksen muodostumiseksi. Tästä syystä yrityksen on välttämätöntä ymmärtää, kuinka eri kanavat ja palvelut liittyvät osaksi kokonaisvaltaista palveluketjua. (Filenius 2015, 47-49.)

Monikanavaisuuden valitessa markkinoita, yrityksen asiakkailleen tarjoamia palvelukanavia ovat esimerkiksi fyysiset toimisto-/myymäläpalvelut, verkkopalvelut, puhelinpalvelut sekä uusimpina palvelukanavamuotoina mobiilissa tarjotut palvelut sekä sosiaalinen media. Monikanavainen asiakaskokemus muodostuu usein eri palvelukanavien rinnakkaisen tai jopa samanaikaisen käytön seurauksena. On yhä tavallisempaa, että asiakkaat hyödyntävät sekä verkkokanavia että fyysisiä palvelukanavia lopullisen hyödyn saavuttamiseksi. Asiakas saattaa esimerkiksi tilata tuotteen hyödyntäen yrityksen tarjoamia verkkosivuja ja noutaa toimitetun tuotteen fyysisestä myymälästä. (Filenius 2015, 17.)

Silverpopin vuonna 2014 teettämän tutkimuksen mukaan, lähes 60% ostopäätöksistä tehdään jo ennen kuin asiakas on edes vuorovaikutuksessa kenenkään kanssa. Tarjontaan tutustutaan useaan otteeseen etukäteen esimerkiksi verkkosivujen kautta ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tilanteita on siis jo useita ennen varsinaista ostoa. Yritykseen saatetaan myös etukäteen olla yhteydessä esimerkiksi sähköpostitse tai verkkosivujen chat-palstan kautta. Asiakkaan lopullisen ostopäätöksen varmistamiseksi on tärkeää luoda saumaton kokemus jo ensimmäisten vuorovaikutuskanavien kautta. (Filenius 2015, 47.)

Kuluttajakäyttäytyminen on jatkuvassa muutoksessa, minkä takia myös palveluntuottajien on pysyttävä muutoksessa mukana. Tämä pätee myös monikanavaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Asiakasajattelun kulmakivenä on pidetty arvon luomista. Kuten kuluttajakäyttäytymisen muutoksia käsitellessä mainittiin, asiakkaat asioivat yhä enemmän itsenäisesti verkon kautta. Tällöin myös palveluntuottajan tulee kyetä auttamaan asiakkaitaan arvon tuottamisessa itselleen. Saatavuuden kannalta yritysten on mahdollista tuottaa asiakkaalle lisäarvoa auttamalla heitä hyödyntämään monikanavaisuutta. Uusien asiointikanavien kehittyessä asiakkaille on muodostunut tarve saada apua eri palvelukanavien käyttöön ja arvostus henkilökohtaista huolenpitoa sekä tukea kohtaan on kasvanut. Tätä tukea voidaan kuvata ”kuluttajakoulutuksena” ja keinona luoda kuluttajille lisäarvoa, joka on välttämätöntä monikanavaisen asiakaskokemuksen kannalta. (Järvinen 2003, 525.)

Digitalisoituneiden markkinoiden myötä kuluttajan silmin yrityksen luoma arvo pohjautuu uusiin kehitelyihin, kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin vastaaviin liiketoimintamalleihin. Yritys, joka pystyy ymmärtämään muutoksen luomia elementtejä ja ottamaan ne osaksi toimintaansa, kykenee myös luomaan asiakkaidensa tarpeita vastaavaa arvoa, jolle asiakaskokemus perustuu. Monikanavaisuuden avulla on mahdollista lisätä asiakastyytyväisyyttä ja sitoutumista; usein monikanavaisten asiakkaiden tyytymättömyyden syynä onkin epäonnistuminen asiakaskokemus. Monikanavaisuuden luomat mahdollisuudet sisällön tuottamiseen asiakkaille kasvattaa asiakkaan sitoutumista ja todennäköisyyttä

suosittelujen saamiselle. Arvoa lisää myös asiakkaan näkökulmasta helpompi tavoitettavuus, sillä asiakaspalvelu on usein läsnä verkkokanavissa, joissa asiakas itsekin. (Komulainen 2018, 15-25.)

3.5 Monikanavaisuuden haasteet

Asiakkaiden odotusten täyttämiseksi, yritysten tulee tarjota asiakkaille vaihtoehtoisia kanavia palvelun saamiseksi. Asiakkaille tulee tarjota mahdollisuus valita; valita kanava, jonka kautta asioida ja valita aika, jolloin asia tulee hoidetuksi. Nykypäivänä ei riitä enää yhden tai kahden kanavan ylläpitäminen asiakastytyvyyden säilyttämiseksi, vaan usein odotetaan vuorokauden ympäri tapahtuvaa asiakaspalvelua monipuolisesti eri kanavissa. (Ozdoruk 2020.) Tämän monimuotoisuuden ylläpitäminen luo saavutettujen hyötyjen lisäksi yrityksille myös haasteita.

Monikanavaisuus yritystoiminnassa on aikaansaanut sen, että asiakkuus voi muodostua missä tahansa kanavassa. Tämä on tuonut mukanaan uudenlaisia haasteita yritystoiminnalle. Yrityksille merkittäviksi pohdittaviksi kysymyksiksi ovat nousseet esimerkiksi: Kuinka yritykset voivat kohdata sekä nykyiset että uudet asiakkaan heidän valitsemissaan kanavissa samalla säilyttäen tasalaatuisen palvelukokemuksen kanavasta riippumatta? Tärkeintä monikanavaisuudessa on hahmottaa vallitsevia markkinoita ja olla läsnä niissä paikoissa ja kanavissa, joissa asiakkaat ovat. Tavoitteena onkin yksittäisten ostotapahtumien sijaan keskittyä asiakkaan elinkaaren kehittämiseen ja luoda kanavariippumaton asiakaskokemus. (Monikanavaisuus - ja kuinka se rakennetaan 2015.)

Jokaisella palvelukanavalla on omat erityispiirteensä. Tästä syystä johdonmukaisten ja selkeästi suunniteltujen asiakaskokemusten tuottaminen eri kanavissa tuo mukanaan myös haasteita. Kokemus, joka asiakkaalle muodostuu fyysisestä vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa on väistämättä erilainen kuin sähköisen asiointikanavan kautta muodostunut kokemus. Sähköisen asiointikanavan kautta asiakkaalle ei välity esimerkiksi ilmeet tai eleet, jotka ovat olennainen osa vuorovaikutusta, vaan viestintä on pitkälti kirjoitettua tai suusanallista. Silti

muodostuneen asiakaskokemuksen tulisi olla yhteneväinen ja tasalaatuinen huolimatta siitä, minkä kanavan kautta vuorovaikutus on tapahtunut. (Buttle & Malkan 2015, 196-198). Monikanavaisuuden luomisessa yrityksille onkin erityisen tärkeää varmistua eri kanavien saumattomasta keskinäisestä toimivuudesta, sillä laadukasta palvelua odotetaan palvelukanavasta riippumatta. On siis tärkeää varmistua palvelukanavien keskinäisestä toimivuudesta sekä niiden löydettävyydestä. Huonosti keskenään toimivat järjestelmät eivät palvele asiakasta ja pahimmassa tapauksessa aiheuttavat turhautumista. (Viskari 2017, Helsingin Sanomat).

Lopullinen asiakaskokemus muodostuu yrityksen tarjonnan jokaisesta osa-alueesta - asiakaspalvelun laadusta aina mainontaan ja pakkauksiin saakka. Yrityksen jokaisen eri osa-alueen tulisi kunkin tahoillaan pohtia, kuinka tehdyt päätökset vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumisessa. Eri osaistoilla on kuitenkin usein hyvin eriävät näkemykset siitä, mitä asiakaskokemuksella ja sen muodostumisella tarkoitetaan. Yhteneväisten näkemysten puuttuminen voi pahimmassa tapauksessa luoda haasteita asiakaskokemuksen muodostumisessa ja jopa näkyä asiakkaalle itselleen. Kun käytössä on useampia kanavia palveluiden tarjoamiseksi, on välttämätöntä, että kokemus kussakin kanavassa on yhteneväinen. (Meyer & Schwager 2007.)

Eri palvelukanavien kautta asiakkaalle muodostuu mielikuva yrityksestä, mikä luo pohjan asiakaskokemuksen muodostumiselle. Mielikuvan muodostuminen on henkilökohtaista ja eri asiakkaat muodostavat erilaisia mielikuvia. Sähköisten kanavien kautta tapahtuvasta asioinnista puuttuvat useat asiat, jotka vaikuttavat mielikuvan muodostumiseen; puhelimen kautta asioidessa vastapuolta ei näe ja usein sähköisissä kanavissa häviää myös ääni ja kirjoitettujen sanojen merkitys korostuu. Tämä luo yrityksille useita haasteita monikanavaisten asiakaskokemusten luomisessa. (Javne & Marckwort 2013, 15,18.)

Monikanavaisten palveluiden tuottamisessa yrityksen on tärkeää löytää tasapaino perinteisten palveluiden ja uudempien digitaalisten palveluiden välillä. Tämä voi osaltaan luoda haasteita yrityksille. Monikanavaisten asiakaskokemusten luomisen näkökulmasta tämä on kuitenkin välttämätöntä.

Monikanavaisuuden ytimessä on esitetyn teorian perusteella eri kanavien rinnakkainen hyödyntäminen, mikä mahdollistaa usean eri asiakassegmentin samanaikaisen palvelemisen sekä luo asiakkaalle mahdollisuuden valita haluamansa kanava palvelun saamiseksi.

3.6 Pankin monikanavaisuus

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Liedon Säästöpankki. Työn tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää ymmärtää, mitä monikanavaisuudella tarkoitetaan pankkitoiminnassa. Kuten muutkin alat, myös finanssialan palvelut ovat viime vuosina kokeneet muutoksia. Monikanavaisuuden yleistymisen myötä myös pankkitoiminnassa on ruvettu samanaikaisesti hyödyntämään eri palvelukanavia.

Lähes jokaisella suomalaisella yli 18-vuotiaalla on olemassa pankkitili, joka luo perustan eri jakelukanaville. (Kontkanen 2016, 70-71). Finanssialalla perinteisten konttori -sekä puhelinpalveluiden lisäksi tavallisiksi palvelukanaviksi ovat muodostuneet erinäiset verkon välityksellä tarjotut kanavat. (Ylikoski & Järvinen 2011, 124). Päivittäisissä, rutiininomaisissa pankkiasioissa suositaan nykyään digitaalisuutta, mutta isommissa muutoksissa, kuten ensiasuntoa ostettaessa halutaan kohdata ihminen. Asiakkaiden tarpeisiin vastatakseen, on pankkien tarjottava asiakkailleen kumpaankin vaihtoehtoa. (Lehmusvirta 2020).

Suomessa pankkipalveluiden käyttö on luotu hyvin kattavaksi kansalaisia ajatellen. Tarjolla on useita eri palvelukanavia, joiden tarkoituksena on korostaa myös pankkipalveluiden monikanavaisuutta. Vaikka palveluiden hyödyntäminen ei nykyään ole riippuvaista konttoriverkostosta, ovat fyysiset pankkikonttorit edelleen finanssialalla merkittäviä palvelukanavia. Konttoreiden palveluja tuotetaan sekä kysynnän että havaittujen asiakastarpeiden mukaisesti. Tämän perusteella konttorit on jaettu täyden palvelun konttoreihin, peruspalvelukonttoreihin sekä erityispalvelukonttoreihin; eroja näiden välillä on muun muassa palvelutarjonnan laajuuden lisäksi aukioloajoissa sekä organisoinnissa. (Kontkanen 2016, 69.)

Puhelimitse saadun palvelun merkitys on korostunut 2000-luvun alun jälkeen. Pankkitoiminnassa puhelinpalvelut ovat laajalti hyödynnettyjä esimerkiksi

asiakaspalvelun muodossa. Puhelinpalvelukeskusten tavoitteena on taata asiakkaalle palvelun nopeus sekä saavutettavuus luoden asiakkaalle arvoa. Puhelimitse asiakkaat usein tiedustelevat asiasta riippumatta etukäteistietoa ja tämä vaatii asiakasneuvojalta laajaa ammattitaitoa. Pankkisalaisuuden alaista tietoa ja esimerkiksi henkilötietoja voidaan käsitellä ainoastaan verkkopankkitunnuksilla tunnistauduttaessa puhelun yhteydessä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 127.)

Olennainen osa pankkien tarjoamia palveluita ovat verkkopalvelut. Sähköisen pankkipalvelun perimmäisenä tarkoituksena on ollut täydentää asiakkaalle tarjottuja henkilökohtaisia pankkipalveluita. Tarjottujen verkkopalveluiden tarkoituksena on hyödyttää asiakasta mahdollisimman laajasti pankkiasioinnissaan. Hyödyksi asiakkaalle muodostuu esimerkiksi palvelun tehokkuus sekä kustannuksissa tapahtuvat mahdolliset säästöt. Verkkopalvelut ovat asiakkaan käytössä vuorokauden ympäri, jolloin itsepalvelusta aiheutuu myös ajallista hyötyä eikä asioiden hoitaminen ole sidottuna pankkikonttoreiden aukioloaikoihin. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut myös pankkipalveluiden hyödyntämisen paikasta riippumatta; esimerkiksi verkkopankin käyttö ei vaadi enää tietokonetta, vaan pankkiasiat hoituvat mobiilisovellusten ansiosta niin puhelimen kuin tablet-tietokoneenkin kanssa. Saatavilla olevat palvelukanavat valitaan usein hoidettavan asian mukaan. Merkittävimpien tai laajempien asioiden kohdalla kaivataan usein verkkopalveluiden rinnalle henkilökohtaisempaa palvelua. (Ylikoski & Järvinen 2011, 131-135.)

Verkkopalveluiden hyödyntäminen on jo vuosien ajan ollut kasvussa ja yhä useammalla kuluttajalla on mahdollisuudet niiden hyödyntämiseen. (Ylisassi 2012). Verkkosivut toimivat pankeilla palveluntarjoamisen perustana. Verkkosivujen avulla pankkien on mahdollista vaikuttaa asiakkaan asioinnin etenemiseen sekä tarjota riittävä informaation määrä asiakaskokemuksen muodostumisen aloittamiseksi, sillä verkkosivut toimivat usein pohjana sekä väylänä muihin palveluihin. Verkkosivuilla tarjotut palvelut ovat hyvin yhteneväiset pankista riippumatta. (Ylikoski ym. 2006, 123-124.)

Verkkopankki on monessa asiassa syrjäyttänyt perinteiset pankkiasioinnin kanavat sekä vähentänyt runsaasti niiden kysyntää. Pankkipalvelujen hoitaminen

verkossa tulee asiakkaalle usein myös huomattavasti kustannuksiltaan edullisemmaksi. (Kontkanen 2016, 70-71.) Verkon välityksellä asioidessa asiakkaan ei tarvitse varata erillistä aikaa pankkiin lähtemiselle ja joissain tapauksissa pankki-konttorit saattavat sijaita pidempienkin etäisyyksien päässä. Verkon välityksellä asiointi on asiakkaalle myös edullisempaa, eikä esimerkiksi yksittäisen laskun maksamisesta usein veloiteta erillistä kulua verkkopankin kuukausimaksun lisäksi. Esimerkiksi jo vuonna 2011 60%:lla 35-44-vuotiaista oli käytössään älypuhelin ja vuonna 2012 79% suomalaisista kertoi hoitavansa pankkiasiansa verkossa. Monet myös suosivat asioiden pääasiallista hoitamista verkon välityksellä. (Ylisassi 2012.)

Verkkokanavien rinnalle ovat nousseet myös mobiilikanavat. Kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuneiden muutosten myötä sosiaaliset verkostot ovat muodostuneet kuluttajille yhä merkityksellisemmiksi. Sosiaalisten verkostojen lisäksi muutos on tuonut mukanaan tehokkaamman ajankäytön arvostamisen. Näiden muutoksien myötä kuluttajilla on myös kasvanut halu kyetä hoitamaan asiat paikasta riippumatta. (Rytkönen & Syvönen 2013). Älylaitteet kulkevat kuluttajilla arjessa jatkuvasti mukana. Jo vuonna 2017 älypuhelin oli käytössä 77 prosentilla Suomen väestöstä ja matkapuhelin oli samaisena vuonna suosituin laite internetin käyttöön. (Tilastokeskus 2017). Yleisin pankkien tarjoama mobiilikanava on mobiilipankki. (Finanssiala ry n.d.)

4 MONIKANAVAISUUS PANKKITOIMINNASSA

Aiemmassa luvussa esitetyn teorian pohjalta on mahdollista havaita verkkopalveluiden kysynnän kasvu myös finanssialalla. Kuitenkin fyysisiä pankkipalveluita edelleen kaivataan. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Liedon Säästöpankki, joka on toiminut Varsinais-Suomen markkina-alueella jo yli 125 vuotta.

Opinnäytetyön selvityksen tavoitteena on tutkia, mitä eri palvelukanavia työn toimeksiantaja hyödyntää monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemiseksi. Selvityksen avulla on tarkoituksena konkreettisesti selvittää, mitä eri palvelukanavia toimeksiantaja tarjoaa asiakkailleen. Tämän jälkeen tehtyjä havaintoja verrataan kilpailijoiden toimiin kilpailija-analyysin avulla.

Luvussa keskitytään tiettyihin palvelukanaviin, joiden koen olevan pankkien kanavatarjonnan keskiössä. Opinnäytetyössä analysoidaan asiakkaille tarjotut asiointikanavat on jaoteltu kolmeen eri ryhmään; perinteisiin asiointikanaviin, verkossa tarjottuihin kanaviin sekä mobiilikanaviin. Eri palvelukanavissa asiakkaan on mahdollista hoitaa kaikki pankkiasiansa kattavasti. Tämä luo palvelusta monikanavaisen. Analysointiin valikoituivat kaikki kyseiset kanavat, koska selvityksen tavoitteena on saada mahdollisimman kattava kuva toimeksiantajan palvelukanavatarjonnasta. Kanavien jaottelu on esitettyä alla olevassa kuviossa 4.



Kuvio 4. Asiakkaille tarjotut palvelukanavat ryhmiteltynä.

4.1 Perinteiset asiointikanavat

Toimeksiantajan tarjoamien palvelukanavien analysointi etenee vanhimmista palvelukanavista uudempiin. Ensimmäisenä käsitellään perinteisimpiä palvelukanavia, joiksi tässä työssä on määritelty konttoriverkosto sekä puhelinpalvelut.

Konttoriverkosto

Liedon Säästöpankki tarjoaa toimialueellaan Varsinais-Suomessa konttoripalveluita seitsemällä eri paikkakunnalla. Konttoreita on yhteensä 11, joihin lukeutuvat myös Turussa Kauppatorilla sijaitsevat yritysconttori sekä varainhoitokonttori. Konttoriverkosto ulottuu Naantalista Loimaalle ja fyysiset konttorit sijaitsevat seuraavissa kunnissa: Naantalissa, Raisiossa, Turussa, Kaarinassa, Liedossa, Paimiossa sekä Loimaalla. Konttorit sijaitsevat eri paikkakuntien keskeisillä paikoilla ollen helposti asiakkaiden saavutettavissa. (Liedon Säästöpankki 2021b.)

Konttorit muodostavat palvelukanavan sekä kassapalveluille että ajanvarauspalveluille. Ajanvarauspalvelut kattavat niin päivittäisasiain, lainaneuvonnan kuin sijoitusneuvonnan. Konttoripalveluiden laajuus vaihtelee paikkakunnittain. Laajimmin palveluita muun muassa kassapalveluiden sekä ajanvarauksen osalta on saatavilla pankin pääkonttorilla Liedossa sekä Turussa Kauppatorin konttorilla; kummassakin konttorissa kassapalvelut ovat avoinna maanantaista torstaihin kello 10.00-16.30 ja perjantaisin 10.00-16.00 sekä ajanvarauksen neuvontapalvelut maanantaista torstaihin kello 8.00-19.00 ja perjantaisin 8.00-16.00. Muissa pienemmissä konttoreissa palveluajat vaihtelevat; Kaarinassa, Naantalissa, Paimiossa sekä Raisiossa kassapalveluita on tarjolla kerran viikossa, mutta muina arkipäivinä konttorin ovet ovat yleisesti avoinna kello 10-13, jolloin konttoreissa on tarjolla neuvontaa asiakkaille, jotka saapuvat paikalla. Käteisen nostaminen tuolloin ei onnistu. Tarkemmat konttorikohtaiset aukioloajat ovat esitettyinä alla olevassa taulukossa. (Liedon Säästöpankki 2021b.)

Liedon Sp:n tarjoamat konttoripalvelut konttoreittain					
	Kassapalvelut		Ajanvarauspalvelut		Konttori avoinna
Kaarina	ma 10-13		ma-to 8-19, pe 8-16		ma-pe 10-13
Lieto, pääkonttori	ma-to 10-16.30, pe 10-16		ma-to 8-19, pe 8-16		
Loimaa	ma-pe 10-12		ma-to 8-19, pe 8-16		
Naantali	to 10-13		ma-to 8-19, pe 8-16		ma-pe 10-13
Paimio	ke 10-13		ma-to 8-19, pe 8-16		ma-pe 10-13
Raisio	ti 10-13, to 10-13		ma-to 8-19, pe 8-16		ma-pe 10-13
Turku Hämeenkatu	ei kassapalveluita		ma-to 8-19, pe 8-16		
Turku Kaskenkatu	ei kassapalveluita		ma-to 8-19, pe 8-16		
Turku Yliopistonkatu	ma-to 10-16.30, pe 10-16		ma-to 8-19, pe 8-16		

Taulukko 2. Liedon Säästöpankin tarjoamat konttoripalveluajat (Liedon Säästöpankki 2021b).

Yllä olevassa taulukoissa mainittuihin konttoreihin on tulossa myös muutoksia lähitulevaisuuden aikana. 7.4.2021 julkaistiin tiedote Liedon Säästöpankin aikeista ostaa Mietoisten Säästöpankki. Liiketoimintakaupan lopullinen kauppa on tarkoituksena toteuttaa vuoden 2021 loppuun mennessä. Konttoriverkostolle tämä tarkoittaa laajentumista; olemassa olevien konttoreiden joukkoon liitetään Mietoisten Säästöpankin Maskun, Mynämäen sekä Nousiaisten konttorit. Tämä laajentaa Liedon Säästöpankin toimialuetta ja nostaa sen asiakasmäärän noin 55 000. (Lehtola 2021). Kyseisiä konttoreita ei ole määriteltä yllä olevaan taulukkoon, sillä taulukko kuvaa tämänhetkistä tilannetta.

Puhelinpalvelut

Liedon Säästöpankin puhelimitse toimiva asiakaspalvelu on avoinna arkipäivisin 8.00-20.00 sekä lauantaisin 10.00-14.00. Yleisen asiakaspalvelunumeron lisäksi pankilla on olemassa muita palvelunumeroita asioiden hoidon selkeyttämiseksi. Omat puhelinnumeronsa on yritysasiakkaiden asiakaspalveluun, Visa Credit -luottoneuvontaan sekä kadonneiden pankkikorttien sulkupalveluun. Sulkupalvelu on avoinna 24 tuntia vuorokaudessa, yritysasiakkaiden puhelinpalvelu maanantaista perjantaihin 8-00-18.00 sekä luottoneuvonta maanantaista perjantaihin 8.00-20.00. Kaikki palvelunumerot ovat löydettävissä pankin verkkosivuilta.

Puhelimitse tarjottuja asiaskaspalvelu on Liedon Säästöpankilla toteutettu Säästöpankki-palveluiden kautta. Puhelut eivät siis suoraan ohjaudu pankin omille konttoreille vaan puhelinvaihteeseen, josta niitä on mahdollista välittää konttoreille eteenpäin asiakkaan niin pyytäessä. Koska puhelinpalveluita ei tuoteta suoraan pankin omilta konttoreilta tai omien toimihenkilöiden toimesta, on tärkeää varmistua jaetun tiedon yhteneväisyydestä, jotta asiakkaat kokevat palvelun tasalaatuisiksi sekä nopeiksi. Tästä syystä toimeksiantajan on tärkeää huolehtia yhteistyön saumattomuudesta puhelinpalvelut tarjoavan Säästöpankki-palveluiden kanssa. Mikäli asiakkaiden saama informaatio itse pankin sekä puhelinpalveluiden välillä on ristiriidassa, vaikuttaa se negatiivisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Työssäni olen useamman kerran kohdannut tilanteita, joissa asiakkaalle puhelimessa annettu tieto on ollut väärää tai esimerkiksi puhelimitse varattu konttori-aika on kohdistunut väärän alan asiantuntijalle. Näissä tilanteissa asiakas on saapunut konttorille eikä hänen varsinainen ongelma ole ratkennut. Asiakkaalle muodostunut kokemus monikanavaisuudesta sekä helposta siirtymästä puhelinpalveluista konttoriin ei tällaisissa tapauksissa ole toivotun kaltainen. Monikanavaisen asiakaskokemuksen puhelinpalveluiden tärkein tehtävä on antaa asiakkaalle informaatiota sekä johdattaa asioinnissa oikeaan suuntaan.

Verkkopankkitunnuksien avulla puhelinpalvelut mahdollistavat monenlaisten asioiden helpon hoidon asiakkaan näkökulmasta; esimerkiksi tilisiirtojen toteuttaminen on mahdollista tunnistetun puhelun kautta. Puhelimitse on myös mahdollista toteuttaa neuvotteluja eri pankkiasioita koskien, jolloin tehdyt materiaalit voidaan lähettää asiakkaalle allekirjoitettavaksi verkkopankkiin. Yhä enenevässä määrin mm. lainaneuvotteluja hoidetaan puhelimen välityksellä. (Liedon Säästöpankki 2021c.)

4.2 Verkkokanavat

Opinnäytetyön selvityksessä analysoitavilla verkkokanavilla tarkoitetaan toimeksiantajan tarjoamia verkkosivuja sekä verkkopankkia. Verkkokanavien avulla

Liedon Säästöpankin asiakkaat voivat hoitaa pankkiasiansa käyttämättä edellä mainittuja perinteisiä pankkikanavia.

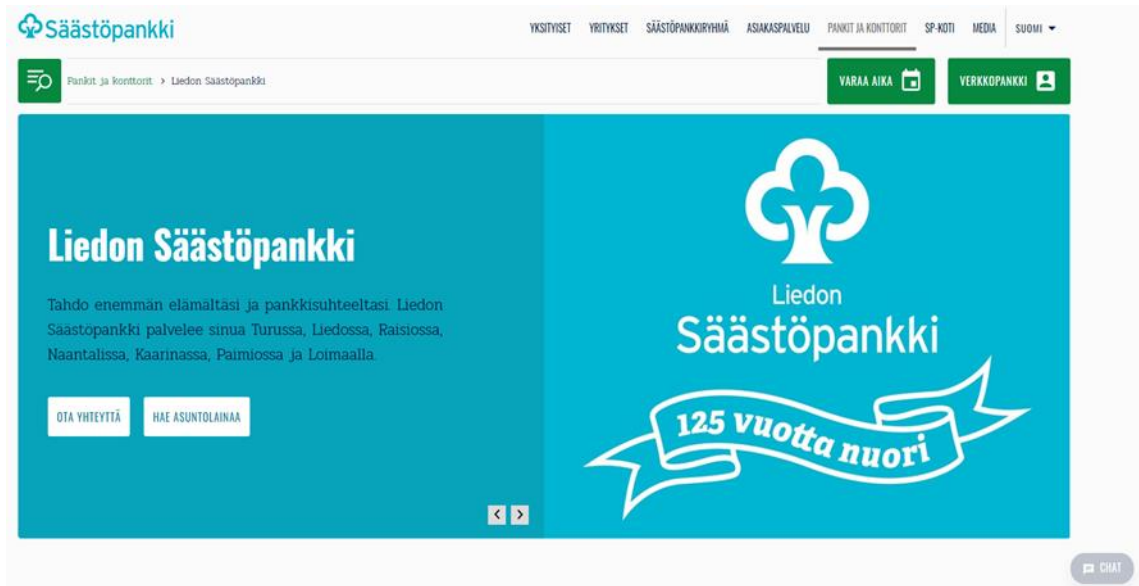
Verkkosivut

Liedon Säästöpankin verkkosivut löytyvät Säästöpankkien yleisten verkkosivujen yhteydestä osoitteesta <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/lieдон-saastopankki>. Sivuille pääsee Säästöpankkien yleisten sivujen kautta tai kirjoittamalla suoraan hakukoneeseen Liedon Säästöpankki. Sivujen löydettävyyttä on tehty yksinkertaiseksi, jotta ne ovat asiakkaille helposti saavutettavissa. Kuvissa 4 ja 5 on esitettyä toimeksiantajan verkkosivujen etusivu. Verkkosivut tarjoavat mahdollisuuden kirjautua verkkopankkiin sekä ohjaavat ajanvarauspalveluun. Tämän lisäksi etusivulla keskiössä ovat esitettyä ajankohtaiset kampanjat ja oikeasta alakulmasta asiakkaiden on mahdollista olla yhteydessä asiakaspalveluun chat -palvelun kautta. (Liedon Säästöpankki 2021a.)

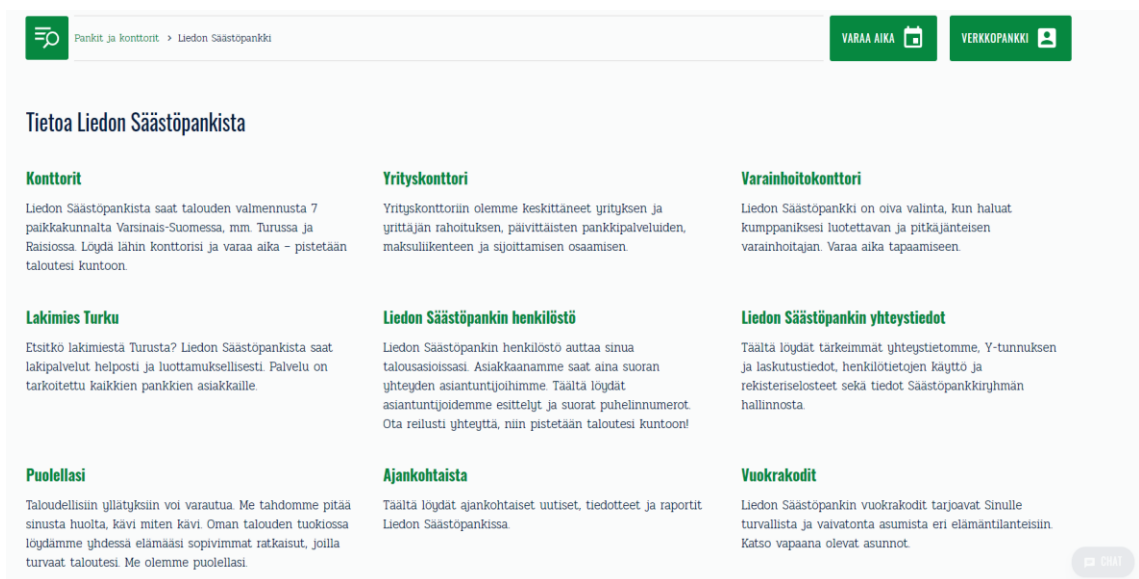
Sivua selattaessa alaspäin, ilmestyy asiakkaan nähtäville yleistä tietoa Liedon Säästöpankista. Alaotsikoita klikkaamalla asiakas pääsee vaivattomasti tarkemmin tutustumaan tietoihin. Sivun yläpalkki, josta kirjaututaan verkkopankkiin ja varataan aika tapaamiseen liikkuu jatkuvasti mukana sivuja selatessa. Tämä korostaa kyseisten painikkeiden tärkeyttä verkkosivuilla.

Verkkosivuilla on esitettyä myös asiakkaille tarpeelliset yhteystiedot, kuten asiakaspalvelun sekä korttien sulkupalvelun puhelinnumero, joista mainittiin jo puhelintalut palveluita käsiteltäessä. Verkkosivut antavat niin nykyisille kuin uusillekin asiakkaille informaatiota Liedon Säästöpankista ja luovat pohjan asiakkaille muodostuvalle käsitykselle pankista.

Monikanavaisuuden tukemiseksi ja sen mahdollistamiseksi verkkosivut ovat olennaiset. Verkkosivuilla on esitettyä olennaiset pankin tarjoamat palvelukanavat sekä tarvittavat yhteystiedot ja informaatio tarjottujen kanavien hyödyntämiseksi. Jotta asiakas kiinnostuisi palveluista ja mahdollisuuksista hyödyntää eri kanavia, tulee verkkosivujen tarjota asiakkaalle mahdollisuus näihin tutustumiseen. Yhä useammin tietoa etsitään verkon kautta, minkä takia on tärkeä huolehtia verkkosivujen kattavuudesta.



Kuva 1. Liedon Säästöpankin verkkosivut (Liedon Säästöpankki 2021 a).



Kuva 2. Liedon Säästöpankin verkkosivut (Liedon Säästöpankki 2021 a).

Verkkopankki

Kuten aiemmin mainittu, Liedon Säästöpankin verkkopankkiin kirjaututaan pankin verkkosivujen kautta. Asiakkaan ei tarvitse siirtyä Säästöpankkien yleisiltä sivuilta Liedon Säästöpankin sivulle, vaan kirjautuminen verkkopankkiin onnistuu myös yleisten sivujen kautta osoitteesta www.saastopankki.fi. Jokaisen Säästöpankin asiakkaat pääsevät verkkopankkiin saman sivun kautta. Verkkopankkiin

kirjautuminen onnistuu joko perinteisellä avainlukulistalla sekä 9.12.2020 voimaan tulleella tekstiviestitse tapahtuvalla lisävahvistuksella tai tunnistussovelluksella. Verkkopankissa asiakkaiden on mahdollista esimerkiksi maksaa laskuja, tarkastella sijoituksiensa tilannetta sekä selata tiliotteitaan. Lisäksi olemassa oleville lainoille on mahdollista tehdä muutospyyntöjä suoraan verkkopankin kautta tai vaihtoehtoisesti asiakas voi hakea uutta lainaa suoraan verkkopankista. (Säästöpankki 2021b.)

Verkkopankki toimii asiakkaille myös selkeänä viestintäkanavana pankin kanssa. Verkkopankin ”viestit” -osion kautta asiakkaan on mahdollista vastaanottaa viestejä pankilta sekä lähettää niitä itse. Koska verkkopankkiyhteydet ovat suojattuja, on verkkopankin kautta mahdollista viestiä pankkisalaisuuden alaisista asioista, mikä ei ole mahdollista esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimen kautta, ilman vahvaa tunnistautumista verkkopankkitunnuksilla. Ominaisuus toimii pankille myös hyvänä tiedotuskanavana ja usein juuri verkkopankin kautta asiakkaita tiedotetaan esimerkiksi ajankohtaisista kampanjoista, palveluissa ilmenevistä häiriöistä sekä muista asiakkaille suunnatuista aiheista. Verkkopankki toimii asiakkaille usein ensisijaisena palvelukanavana, minkä takia on luonnollista myös hyödyntää sitä tiedotuskanavana asiakkaiden suuntaan.

Verkkopankin kautta asiakkaan on mahdollista myös vaivattomasti varata aika konttoritapaamiseen, mikäli jokin asia ei ratkea verkon välityksellä tai asiakas kokee tarvetta fyysiseen kohtaamiseen konttorilla. Tämän ominaisuuden avulla siirtymä eri palvelukanavien välillä helpottuu ja asiakaskokemuksesta muodostuu monikanavaisempi.

Liedon Säästöpankin verkkopankkiin ja verkkopalveluihin tunnistautumiseen vaaditaan pankin omat verkkopankkitunnukset. Tunnistautuminen verkkopalvelukanaviin ei ole mahdollista toisen pankin tunnuksia hyödyntäen.

4.3 Uudet palvelukanavat

Uudemmiksi palvelukanaviksi opinnäytetyön selvityksen toteutusta varten valikoituivat mobiilipankki sekä mobiilimaksaminen. Mobiilikanavien avulla

pankkiasiointi on mahdollista hoitaa älylaitetta hyödyntäen. Uudet kehitellyt palvelukanavat lisäävät tarjotun palvelun monikanavaisuutta asiakkaan näkökulmasta, joten myös niiden analysointi on tärkeää kattavan analyysin toteuttamiseksi.

Mobiilipankki

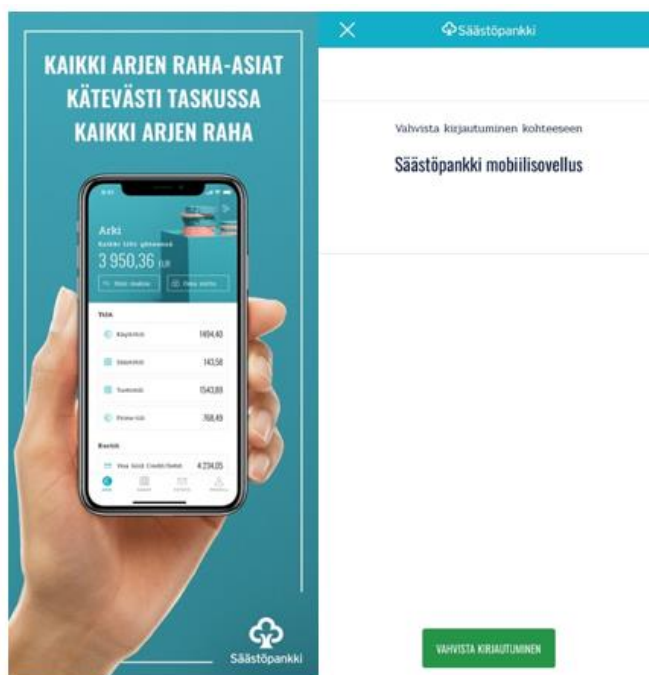
Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen asiointikanavaksi lisäksi verkkopankista kehitellyn Säästöpankki -ryhmän kehittämän mobiilisovelluksen, joka on käytössä jokaisella itsenäisellä Säästöpankilla. Mobiilisovellus on ladattavissa älypuhelimiin sovelluskaupoista, oli kyseessä sitten IOS tai Android -järjestelmää käyttävä laite. Puhelinten lisäksi sovellus on hyödynnettävissä myös tablet laitteilla. Mobiilisovellus on maksuton ja sen avulla on mahdollista hoitaa pankkiasiat ajasta ja paikasta riippumatta. (Säästöpankki 2021c.)

Mobiilisovelluksen lisäksi mobiililaitteisiin on ladattavissa myös tunnistussovellus, jonka avulla on mahdollista tunnistautua mobiilisovelluksen lisäksi verkkopankkiin sekä kolmannen osapuolen tarjoamiin verkkopalveluihin, kuten OmaKantaan ja Veroon. Mobiilisovellukseen kirjautuminen onnistuu ainoastaan tunnistussovelluksen avulla. (Säästöpankki 2021c.)

Tunnistussovelluksella tunnistaudutaan myös esimerkiksi verkko-ostoja tehtäessä eri palveluntarjoajien sivuilta. Verkko-ostamisen yleistyessä ostotilanteen helpottaminen tunnistussovelluksen avulla lisää asiakkaan kokemaa hyötyä. Tunnistussovellusta käyttämällä asiakkaan ei tarvitse käyttää perinteistä avainlukulistaa. Kyseisen sovelluksen lisäksi Liedon Säästöpankin käyttämään mobiilisovellukseen on mahdollista kirjautua myös biometrisen tunnistuksen kautta 2.2.2021 alkaen. Tämä tarkoittaa sitä, että sovellukseen on lisätty mahdollisuus kirjautua käyttäen kasvojentunnistusta tai sormenjälkeä, mikäli käytössä oleva mobiililaitte tukee kyseistä ominaisuutta. Kyseinen ominaisuus on laajalti myös muiden pankkien mobiilisovelluksien kohdalla käytössä. Kuitenkin esimerkiksi maksujen vahvistus ja osake kaupankäynti vaatii aina tunnistussovelluksella vahvistamisen. (Säästöpankki 2021d.)

Säästöpankkien mobiilisovelluksessa asiakkaiden on mahdollista hoitaa pitkälti kaikki päivittäiset pankkiasiansa. Mobiilisovelluksen kautta on mahdollista tehdä tilisiirtoja, maksaa laskuja, tarkkailla sijoitusten tilannetta sekä lukea pankilta tulleita viestejä ja lähettää niitä myös itse. Näiden lisäksi asiakkaan on mahdollista tarkastella lainatietojaan, varallisuuden määrää sekä verkkopalkkaansa mobiilisovelluksessa. Verkkoneuvotteluihin osallistuminen ei ole mahdollista mobiilisovelluksien kautta, vaan ne vaativat selainversiolla tapahtuvan kirjautumisen verkkopankkiin. (Säästöpankki 2021c.)

Asiakaspalautteen saamiseksi ja sovelluksen parantamiseksi, mobiilisovellusta käyttäviltä asiakkailta kysytään aina aika ajoin, mikäli asiakas on ollut sovellukseen tyytyväinen. Tämä tapahtuu sovellukseen ponnahtavan ”Oletko ollut tyytyväinen sovellukseemme?” -ponnahdusikkunakyselyn avulla, johon asiakkaan on helppo vastata joko kyllä tai ei.



Kuva 3. Liedon Säästöpankin mobiili -ja tunnistussovellus (Säästöpankki 2021d).

Mobiilimaksaminen

Mobiilipankin lisäksi myös toista täysin mobiilissa toimivaa uutta palvelukanava-muotoa useat pankit ovat ottaneet viime vuosina käyttöönsä. Kyseessä on

mobiilimaksaminen. Kyseisen vaihtoehdon tarjoamisen taustalla on tarve helpottaa asiakkaiden päivittäisiä toimia, kuten kaupassa käymistä. Mobiilimaksamiseksi voidaan määritellä kaikki maksutavat, joissa pankkikortin sijaan hyödynnetään mobiililaitetta. Näitä mobiililaitteita ovat esimerkiksi jo aiemmin mainitut älypuhelimet ja tabletit sekä erilaisen älykellot. Mobiilimaksaminen toimii lähimaksun tavoin, vilauttamalla älylaitetta ostosten yhteydessä kaupan kassalla. Pankkikortti liitetään erilliseen älylaitteeseen ladattavaan applikaatioon, joka aktivoi-
taa, kun siihen lisätään pankkikortin tiedot. Ominaisuuden tarkoituksena onkin maksutapahtumien yksinkertaistaminen sekä helppokäyttöisyyden korostaminen. Tunnetuimpia mobiilimaksaminen applikaatioita ovat mm. ApplePay, Siirto sekä MobilePay. (Smeds 2018.)

Liedon Säästöpankillla on käytössään Säästöpankki-ryhmän pankkikortit. Pankkikortit on mahdollista liittää Android-käyttöjärjestelmää hyödyntäviin mobiililaitteisiin Google Pay -ominaisuuden kautta. Korteille on tämän lisäksi kehitetty tuki myös Applen iOS-käyttöjärjestelmän tarjoamalle Apple Paylle. Näiden palveluiden myötä asiakkaiden on mahdollista maksaa myös yli 50 euron maksut koskettamatta itse maksupäätettä ja pin-koodia syöttämättä. Tämä ei ole perinteisten pankkikorttien lähimaksu-ominaisuuden avulla ollut mahdollista. (Säästöpankki 2021e). Mobiilimaksaminen lisää erityisesti nuorempien asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelukanavien valintaan, sillä yhä enenevässä määrin ostoksia halutaan maksaa puhelimen avulla. Tämä vähentää tarvetta pin-koodin syöttämisestä maksupäätteellä ja luo ostosten teon entistä vaivattomammaksi.

Vaikka mobiilimaksaminen on varsinaisen palvelukanavan sijaan enemmänkin mobiililaitteille tarjottu ominaisuus, vahvistaa se tarjottujen palveluiden monikanavaisuutta luodessaan asiakkaille toisenlaisen vaihtoehdon perinteiseen maksamiseen. Mobiilimaksamisen vaivattomuuden ja nopeuden kautta asiakkaan kokema hyöty lisääntyy eikä asiakkaiden tarvitse huolehtia pankkikortin häviämisestä, kun sen mukana kantamiselle ei ole tarvetta.

4.4 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on yksinkertainen tapa ottaa selvää kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista samalla toiminta-alueella. Analyysin avulla yrityksen on mahdollista ottaa oppia kilpailijoistaan ja kehittää omaa toimintaansa. Tämä on myös kustannustehokas keino liiketoiminnan kehittämiseen; kilpailijoiden virheistä oppiminen tulee yritykselle usein halvemmaksi kuin omien virheiden tekeminen. Kilpailun kiristyessä nykypäivän yritystoiminnan kannalta kilpailijoiden heikkoouksien ja vahvuuksien analysointi on erityisen tärkeää. (Kelly 1991,14.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä palvelukanavia Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen. Tämän lisäksi tarkoituksena oli löytää toiminnasta mahdollisia kehitysehdotuksia analysoimalla kilpailijoiden tarjoamia kanavia ja niistä mahdollisesti löytyviä eroavaisuuksia. Kilpailijavertailun toteuttaminen on toimiva työkalu tähän, sillä sen avulla on mahdollista selvittää kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Analyysia varten kilpailijoiksi valikoituivat muut Varsinais-Suomen alueella toimivat pankit, jotka ovat Liedon Säästöpankille alueellaan suurimpia kilpailijoita. Nämä pankit ovat Nordea, Danske Bank, Aktia, POP Pankki, Oma Säästöpankki sekä Osuuspankki. Myös S-pankki on varsin yleinen. S-Pankin toimintatapa eroaa kuitenkin hyvin suuresti muista pankeista ja esimerkiksi toimipisteet sijaitsevat lähes poikkeuksetta suurien kauppojen kuten Prismojen yhteydessä, käteisen nostaminen tapahtuu kaupan kassoilta ja palveluiden hinnoitteluperiaatteet ovat erilaiset. Tästä syystä se on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kilpailija-analyysin viiden päätavoitteen voidaan Kellyn (1991) mukaan ajatella olevan: markkinaosuuksien säilyttäminen, niiden lisääminen, kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien selvittäminen, yllätyksiin varautuminen sekä kilpailijoita oppiminen. (Kelly 1991, 14). Näiden lisäksi yrityksen tulee tuntea kilpailijoiden markkinoilla tarjoamat tuotteet yhtä hyvin kuin omansa, jolloin tuotteiden vertailusta tulee helpompaa. (Kelly 1991, 74.)

Opinnäytetyössä keskitytään pankin palvelukanavien analysointiin. Tästä syystä kilpailija-analyysissä selvitetään kilpailijoiden palvelukanavien vahvuuksia sekä

heikkouksia. Lisäksi työssä perehdytään palvelukanavissa tarjottaviin tuotteisiin, niiden ominaisuuksiin sekä mahdollisiin eroihin tarjottujen palvelukanavien näkökulmasta. Kilpailijoiden palvelukanavien analysointi toteutetaan samalla tavalla kuin toimeksiantajan; palvelukanavat ovat jaoteltuina perinteisiin asiointikanaviin, verkkokanaviin sekä uudempiin kanaviin. Kilpailija-analyyssissä hyödynnetyt tiedot on kerätty kohteena olevien kilpailijoiden verkkosivujen kautta sekä muun verkossa tarjotun materiaalin avulla.

Perinteiset palvelukanavat

Myös kilpailija-analyyssissä perinteisiksi palvelukanaviksi luokitellaan pankkien konttoripalvelut sekä puhelinpalvelut.

Alla olevaan taulukkoon on listattuna mainittujen kilpailijoiden tarjoamat konttoripalvelut. Koska taulukossa on runsaasti tietoa, olen tekstin muotoon eritelty taulukon perusteella muodostuvat tärkeimmät havainnot. Taulukosta on selkeästi huomattavissa ero suurten kansanvälisten pankkien sekä kotimaisten, paikallisempien pankkien välillä. Suurten pankkien, kuten Nordean ja Danske Bankin konttorit sijaitsevat ainoastaan Varsinais-Suomen alueen suurimmassa kaupungissa Turussa ja esimerkiksi Danske Bank päätti kassapalvelunsa kokonaan 15.2.2021 alkaen. Pankilla ei ole Turun seudulla siis enää laisinkaan käteis- tai kassapalveluita. Nordealla kassapalvelut ovat edelleen aktiivisena Turun toimipisteessä.

Kotimaisten pankkien tarjoamat konttoripalvelut ovat huomattavasti yhteneväisempiä Liedon Säästöpankin kanssa. Esimerkiksi Osuuspankki on levittänyt alueella toimeksiantajaa laajemmin ja konttoreissa tarjotut palvelut ovat samankaltaisia. Tämä perustuu pitkälti pankkien asiakaskunnan yhteneväisyyteen sekä vahvaan kotimaiseen alkuperään, mikä lisää myös kilpailua kotimaisten pankkien välillä. Kun konttoreissa tarjotut palvelut ovat pitkälti yhteneväisiä, tulee pankin löytää jokin tekijä erottamaan itsensä kilpailijoista.

Kilpailijoiden tarjoamista konttoripalveluista on havaittavissa, että Varsinais-Suomen alueella harvalla kilpailijoista on esimerkiksi kassapalvelut auki päivittäin eri paikkakunnilla. Kassapalvelut ovat usein keskitettyinä suurimpiin kaupunkeihin.

Kilpailijoista Danske Bankilla, Nordealla, Aktialla sekä Oma Säästöpankilla on konttorit ainoastaan yhdessä tai kahdessa kunnassa. Puolestaan Osuuspankki tarjoaa konttoripalveluita muita kilpailijoita laajemmin. Konttoripalveluiden tarjonnassa on havaittavissa siis huomattavia eroja eri pankkien välillä.

Kilpailijoiden konttoripalvelut			
	Kassa/Käteispalvelut	Ajanvarauspalvelut	Konttori avoinna
Danske Bank Turku	Ma-pe 10-12, 15.2 alkaen päättyneet	Varaa aika	Ma-pe 10-12
Nordea Turku	Ma-pe 10-16.30		Varaa aika
Aktia Turku	Ma-pe 10-13, asiakaspäätö 10-16.30, pe 10-15.		Ei mainintaa
Aktia Parainen	Ei kassapalveluita		Varaa aika
POP Pankki Turku	Ma-pe 10-13	Ma-pe 9-18	Ma-to 10-16.30, pe 10-16
POP Pankki Kaarina	Ma, ke & pe 10-13	Ma 10-17.30, ti-pe 10-16	Ei mainintaa
POP Pankki Piikkiö	Ma-ke 10-13, to 13-16, pe 10-13	Ma 10-17.30, ti-pe 10-16	Ei mainintaa
POP Pankki Lieto	Ma-to 10-16.30, pe 10-16		Ma-to 9-18, pe 10-16
POP Pankki Kyrö	Ma-pe 10-13	Ma-ke + pe 9-16, to 9-17.30	Ma-pe 10-15
POP Pankki Salo	Ma-pe 10-13	Ma-pe 10-16.30	Ma-pe 10-16.30
Oma Säästöpankki Turku	Ma-pe 10-17	Ma-to 9-18, pe 9-17	Ma-pe 10-17
Rymättylän Osuuspankki	Ma, ke & pe 9.30-12	Ma, ke-to 9.30-16.30, ti 9.30-17.30, pe 9.30-15.30	
Turun Seudun Op Naantali	Ma-pe 10-12	Ma-pe 8-20	Ma-pe 10-16.30
Turun Seudun Op Vehmaa	Ma, ke & pe 10-12	Ma, ke & pe 8-20	Ma, ke & pe 10-16.30
Turun Seudun Op Kaarina	Ma-pe 10-16.30	Ma-pe 8-20	Ma-pe 10-16.30
Turun Seudun Op Parainen	Ma, to-pe 10-12	Ma, to-pe 8-20	Ma, to-pe 10-16.30
Turun Seudun Op Raisio	Ma-pe 10-16.30	Ma-pe 8-20	Ma-pe 10-16.30
Turun Seudun Op Turku Hämeenkatu	Ei kassapalveluita		Ma-pe 8-20 ajanvarauksella
Turun Seudun Op Turku Puutori	Ma-pe 9-16.30	Ma-pe 8-20	Ma-pe 9-16.30
Turun Seudun Op Rusko	Ti & to 10-12	Ti & to 8-20	Ti & to 10-16.30
Turun Seudun Op Merimasku	Ke 10-12	Ke 8-20	Ke 10-12.15, 13-16.30
Mynämäen-Nousiaisten Op Mynämäki	Ma 10-12, ti-pe 9-12		Ma 10-17.30, ti-pe 9-16
Mynämäen-Nousiaisten Op Nousiainen	Ma 10-12, ti-pe 9-12		Ma 10-17.30, ti-pe 9-16
Lounaisrannikon Op Masku	Ma, ke-pe 10-12, ti 10-16.30	Ma-pe 8-20	Ma-pe 10-16.30
Auranmaan Op Marttila	Ma 9.30-12.30	Ma-pe 8-19	Ma 9.30-12.30
Auranmaan Op Paattinen	Ke & pe 9.30-12.30	Ma-pe 8-19	Ke & pe 9.30-12.30
Auranmaan Op Tarvasjoki	To 9.30-12.30	Ma-pe 8-19	To 9.30-12.30
Lounais-Suomen Op Paimio	Ma 9.30-17, ti-pe 9.30-12		Ma 9.30-17, ti-pe 9.30-16
Lounais-Suomen Op Sauvo	Ei kassapalveluita	Ei mainintaa	Ke 9.30-16
Oripään Op Oripää	Ma 9-12, to 14-17		Ma-ke 9-16, to 9-17, pe 9-15
Loimaan Osuuspankki Loimaa	Ma, ti & pe 9.30-12	Ma-pe 8-19	Ma-ti 9.30-12, pe 9.30-12

Taulukko 3. Kilpailijoiden tarjoamat konttoripalvelut (Aktia 2021a, Danske Bank 2021a, Nordea 2021a, Oma Säästöpankki 2021a, Osuuspankki 2021a, POP Pankki 2021a).

Kuten Liedon Säästöpankin konttoriverkoston, myös kilpailijoiden tarjoamiin konttoripalveluihin on tulossa muutoksia lähitulevaisuudessa. Muutokset ovat kuitenkin päinvastaisia; Liedon Säästöpankki laajentaa konttoriverkostoaan liiketoimintakaupan myötä, kun taas Osuuspankki sulkee Merimaskussa sijaitsevan konttorinsa tämän vuoden toukokuun loppupuolella. Myös muiden konttoreiden aukioaloja tullaan supistamaan ja esimerkiksi Naantalissa konttorin palvelupäiviä tullaan vähentämään. (Holmberg 2021). Turun Seudun Osuuspankki on alueella

Liedon Säästöpankille suuri kilpailija juuri laajoista konttoripalveluista johtuen, joten muutoksilla voi olla vaikutusta myös toimeksiantajan toimintaan.

Alla olevassa taulukossa on esitettyä muiden pankkien tarjoamat puhelinpalvelut. Lähes jokaisen pankin puhelinpalveluun ohjeistetaan tunnistautumaan verkkopankkitunnuksilla, sillä puhelimitse jaettavien tietojen määrä on pankkialaisuuden takia hyvin rajallinen. Puhelinasiointin helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi, joidenkin pankkien, kuten esimerkiksi Danske Bankin sekä Osuuspankin sivuilla, ohjeistetaan asiakkaita tunnistautumaan verkkopankkitunnuksilla jo heti puhelun alussa. (Danske Bank 2021b, Osuuspankki 2021b). Tämä saattaa nopeuttaa asiakkaan asioimista sekä tehostaa asiakaskokemusta. Puhelinpalvelut ovat pitkälti yhteneväisiä ja tarjotut palvelut ovat samankaltaisia. Poikkeuksena on Danske Bank, jolta löytyy puhelinpalveluita myös tarkemmin rajatuille asiakas-segmenteille.

Korttien sulkupalvelun numero on kaikilla pankeilla sama. Tämän lisäksi Aktialla sekä Osuuspankillä on omat numeronsa myös verkkopankkitunnusten sulkua varten.

Muiden pankkien puhelinpalvelut	
Danske Bank	Yleinen asiakaspalvelunumero ma-pe 8-18
	Palvelunumero erityisryhmille ma-pe 9-17
	Korttien sulkupalvelu 24h
	Sijoitusasiointikeskus ma-pe 8-18.30
	Uudet asiakkaat ma-pe 8-18
Nordea	Yleinen asiakaspalvelunumero ma-pe 8-20, la-su 9-17
	Korttien sulkupalvelu 24h
Aktia	Yleinen asiakaspalvelunumero ma-pe 8-20, la 10-17, su 10-15
	Yritysassiakaspalvelu ma-pe 9-16
	Korttien sulkupalvelu 24h
	Verkkopankin sulkupalvelu 24h
POP Pankki	Korttien sulkupalvelu 24h
	Korttiasiakaspalvelu ma-pe 9-18
	Konttoreille suorat palvelunumerot
	Help Line - POP Visa Gold korteille 24h
Oma Säästöpankki	Yleinen asiakaspalvelunumero ma-pe 8-20, la 10-14
	Korttien sulkupalvelu 24h
Osuuspankki	Yleinen asiakaspalvelunumero ma-pe 8-16,
	Korttiasiakaspalvelu ma-pe 8-19
	Korttien sulkupalvelu 24h
	Verkkopankin sulkupalvelu 24h

Taulukko 4. Kilpailijoiden tarjoamat puhelinpalvelut (Aktia 2021b, Danske Bank 2021b, Nordea 2021b, Oma Säästöpankki 2021a, Osuuspankki 2021b, POP Pankki 2021b).

Verkkokanavat

Verkkokanavilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan pankkien verkkosivuja sekä verkkopankkeja. Kuten jo aiemmin mainittu, pankkien verkkosivut toimivat informaatiokanavana ja usein ensimmäisenä kosketuspisteenä asiakkaan asioinnissa. Tästä syystä verkkosivujen rakenteissa ei ole löydettävissä suuria eroavaisuuksia. Danske Bankin, Aktian, Nordean sekä Oma Säästöpankin verkkosivuilta on helposti löydettävissä vastaava chat-ominaisuus kuin toimeksiantajan verkkosivuilta. Turun Seudun Osuuspankin ja POP Pankin sivuilta chat-ominaisuus puuttuu, jolloin asiakkaan tulee erikseen etsiä asiakaspalvelun yhteystiedot kysymysten esittämiseksi. (Aktia 2021c, Danske Bank 2021c, Nordea 2021c, Oma Säästöpankki 2021b, Osuuspankki 2021c, POP Pankki 2021c.)

Turun Seudun Osuuspankin verkkosivujen kautta asiakkaan on lisäksi mahdollista tutustua erilaisiin vakuutusvaihtoehtoihin. Tämä pohjautuu siihen, että Osuuspankin sivuilla tarjottavat Pohjola Vakuutuksen vakuutuspalvelut toimivat OP-ryhmän alaisena tytäryhtiönä. (Osuuspankki 2021c). Asiakkaiden on näin vaivatonta hoitaa sekä pankki- että vakuutusasiansa kätevästi verkosta saman sivun kautta. Muilla vertailussa olevilla pankeilla ei vastaavaa ominaisuutta ole. Muita suuria eroavaisuuksia ei eri pankkien verkkosivuilta juurikaan ole löydettävissä niiden yhteneväisyyden takia.

Verkkosivujen lisäksi verkkopalvelukanaviin luokitellaan pankkien verkkopankit, jotka ovat asiakkaille pankkiasioinnin ensisijainen kanava. Jokaisen vertailun kohteena olevan kilpailijan pankkiin kirjaututaan suoraan pankkien omien verkkosivujen kautta. Toisin kuin Liedon Säästöpankin verkkopankkiin, osan kilpailijoista verkkopankkeihin pääsee kirjautumaan myös toisen pankin verkkopankkitunnuksilla. Tämä on mahdollista Osuuspankin, Aktian sekä Danske Bankin verkkopankeissa. Toisen pankin verkkopankkitunnuksilla kirjautuen, asiakkaan on mahdollista esimerkiksi hakea lainaa kyseisistä pankeista tai uutta maksukorttia. Näin asiointi onnistuu suoraan verkon kautta, vaikka asiakkaalla ei olisi juuri kyseisen pankin verkkopankkitunnuksia. Osuuspankin verkkopalveluihin kirjautumalla toisen pankin tunnuksilla, asiakkaan on mahdollista tutustua

tarjottuihin palveluihin sekä hoitaa vakuutusasioitaan. (Aktia 2021d, Danske Bank 2021d, Nordea 2021d, Oma Säästöpankki 2021c, Osuuspankki 2021d, POP Pankki 2021d.)

Verkkopankkiin kirjautumiseen tarjotut kirjautumismuodot vaihtelevat pankeittain. Osalla pankeista on käytössään edelleen myös perinteinen paperinen avainluku-lista, kun taas toisille pankeilla ne ovat poistuneet käytöstä. Tämä vaatii asiak-kailta useimmiten älylaitteen, johon on mahdollista ladata tunnistautumiseen ja kirjautumiseen tarjottu sovellus. Erona muihin pankkeihin ovat esimerkiksi Nor-dea ja Danske Bank, joilla on asiakkaiden käytössä myös erillinen tunnusluku-laite, mikäli asiakkaalle ei ole tablettia tai älypuhelinta, johon kyseisen sovelluk-sen saa ladattua. (Solla 2017). Kilpailijoiden tarjoamat mahdollisuudet verkko-pankkiin kirjautumiseen sekä verkkopankkitunnuksilla tunnistautumiseen ovat kerättyinä alla olevaan taulukkoon niiden vertailun helpottamiseksi.

Tunnistautuminen verkkopalvelukanaviin	
Danske Bank	Danske ID-tunnuslukusovellus, ladattavissa mobiililaitteille
	Erillinen tunnuslukulaite
	Toisen pankin verkkopankkitunnukset
Nordea	Nordea Tunnistus-tunnuslukusovellus
	Erillinen tunnuslukulaite
Aktia	Avaintunnuskortti
	Toisen pankin verkkopankkitunnukset
POP Pankki	POP Avain-tunnuslukusovellus
	Avaintunnuskortti
Oma Säästöpankki	OmaVahvistus-tunnuslukusovellus
	Avaintunnuskortti
Osuuspankki	Mobiiliavain-tunnuslukusovellus
	Avaintunnuskortti
	Toisen pankin verkkopankkitunnukset

Taulukko 5. Kilpailijoiden tarjoamat tunnistautumismahdollisuudet (Aktia 2021d, Danske Bank 2021d, Nordea 2021d, Oma Säästöpankki 2021c, Osuuspankki 2021d, POP Pankki 2021d).

Verkkopankin ulkoasu sekä rakenne on pankeilla pitkälti samankaltainen ja verk-koselaimella käytettävä verkkopankki on laitteesta riippumatta ulkomuodoltaan yhtenäinen käytettävästä laitteesta riippumatta. Tästä syystä verkkoselaimella käytettävien, alun perin tietokoneille suunniteltujen verkkopankkialustojen käyttö esimerkiksi mobiililaitteen verkkoselaimella on haastavampaa. Ongelman

ratkaisemikseksi Nordealla on otettu käyttöön myös uudistettu versio verkkopankista vanhan version rinnalle. Kyseinen versio verkkopankista mukautuu käytettävän laitteen mukaisesti, jolloin sen käyttö onnistuu samaan tapaan riippumatta siitä onko asiakkaalla käytössään tietokone vai mobiililaitte. Uudistettuun verkkopankkiin kirjautuakseen asiakkaan tulee käyttää Nordean mobiililaitteille ladattavaa tunnuslukusovellusta tai erillistä tunnuslukulaitetta. (Nordea 2021d).

Verkkopalveluihin kirjautumisen lisäksi osalla kilpailijoista, esimerkiksi Danske Bankilla, on mahdollista osallistua verkkoneuvotteluun toisen pankin verkkopankkitunnuksilla. Tämä on toimiva ominaisuus esimerkiksi lainaneuvottelujen kohdalla, joissa usein lainoja kilpailuttaessa päätös valitusta pankista riippuu saadusta lainatarjouksesta. (Danske Bank 2021d). Mikäli lainaneuvottelun suorittaminen ei onnistu verkon kautta, vaatii se aina asiakkaalta käynnin fyysisesti pankkikonttorilla. Kun neuvotteluja on mahdollista hoitaa verkkokanavan kautta myös toisen pankin verkkopankkitunnuksia hyödyntäen, vähenee asiakkaan näkemän vaivan määrä huomattavasti. Tämä puolestaan luo asiointiin joustavuutta sekä tekee asioinnista asiakkaan näkökulmasta vaivatonta. Verkkoneuvottelujen suorittaminen toisen pankin verkkopankkitunnuksilla on mahdollista myös Liedon Säästöpankin palveluissa 15.4.2021 alkaen.

Uudet palvelukanavamuodot

Uusiksi asiointikanaviksi opinnäytetyössä on määritelty mobiilipankki sekä mobiilimaksaminen. Jokainen vertailun kohteena oleva kilpailija tarjoaa asiakkailleen mobiilipankin. Pääpiirteiltään mobiililaitteisiin ladattavat sovellukset toimivat pankista riippumatta samoin periaattein sekä sisältävät yhteneväisiä käyttömahdollisuuksia. Kuten toimeksiantajan käyttämässä mobiilisovelluksessa, on kilpailijoidenkin mobiilisovelluksien kautta mahdollista maksaa laskuja, tehdä tilisiirtoja sekä hoitaa muita päivittäisi pankkiasioita. Sovelluksien ominaisuuksissa ei siis ole löydettävissä merkittäviä eroja. Mobiilisovellusten käyttömahdollisuuksia on tutkittu kilpailijoiden verkkosivuilla tarjottujen tietojen sekä omien henkilökohtaisten kokemusten pohjalta.

Myös tunnistautuminen sovellukseen tapahtuu usein samankaltaisten tunnistus- / ID-sovelluksien avulla. Vertailussa olevista pankeista Aktia on ainoa, jolla ei ole erillistä tunnistus-sovellusta. Osalla pankeista on käytössään mobiilisovellukseen kirjautumista varten myös älypuhelimissa ominaisuutena olevat kasvo- sekä sormenjälkitunnisteet. Kirjautuminen mobiilisovellukseen kyseisten biometristen tunnistuiden avulla onnistuu Danske Bankin, Aktian, Nordean, Osuuspankin, POP Pankin sekä Oma Säästöpankin eli kaikkien vertailtavien kilpailijoiden mobiilisovelluksissa. Mobiilipankkiin kirjautuminen ei ole millään vertailussa mukana olevalla pankilla mahdollista perinteisen avainlukulistan avulla. (Aktia 2021e, Danske Bank 2021e, Nordea 2021e, Oma Säästöpankki 2021d, Osuuspankki 2021d, POP Pankki 2021e.)

Mobiililaitteiden yleistyessä myös niiden käyttöominaisuudet ovat monipuolistuneet. Kilpailijoista suurella osalla, esimerkiksi Osuuspankilla ja Nordealla, on mahdollista suorittaa erilaiset verkkoneuvottelut myös mobiilisovellusten kautta, jolloin neuvotteluiden suorittaminen ei vaadi asiakkaalta tietokonetta. Neuvottelua varten asiakas voi käyttää joko laitteensa kaiutinta tai vaihtoehtoisesti kuulokkeita. Koska mobiililaitte on aina mukana, onnistuu neuvottelujen suorittaminen mobiilisovellusten kautta kätevästi missä vain.

Kuten aiemmin mainittu, mobiilisovellusten lisäksi uutena mobiilissa toimivana palvelukanavamuotona suositaan on kasvattanut mobiilimaksaminen. Mobiilimaksamisen mahdollisuudet eroavat pankkikohtaisesti. Suosituimpia käytössä olevia vaihtoehtoja mobiilimaksamiseen ovat Apple-laitteiden Apple Pay sekä Android-laitteille ladattava Google Pay. Lähes jokaisella pankilla on käytössään joitain vaihtoehtoja mobiilimaksamiseen. POP Pankki on ainoa vertailussa oleva pankki, joka ei tarjoa asiakkailleen tällä hetkellä mobiilimaksamisen ratkaisua. Heidän kortti on kuitenkin mahdollista liittää erilliseen MobilePay -sovellukseen. Kilpailijoiden tarjoamat ratkaisut mobiilimaksamiseen ovat koottuna taulukkoon 6.

Mobiilimaksamiseen tarjotut ratkaisut	
Danske Bank	Apple Pay (Applen mobiililaitteille)
	Google Pay (Android mobiililaitteille)
	Garmin Pay (Garmin älykelloille)
	Fit Bit Pay (FitBit aktiivisuuslaitteille)
	MobilePay
Nordea	Apple Pay (Applen mobiililaitteille)
	Google Pay (Android mobiililaitteille)
	Nordea Wallet
	Siirto
Aktia	Apple Pay (Applen mobiililaitteille)
	Google Pay (Android mobiililaitteille)
	Aktia Wallet, korttimaksujen vahvistus verkossa
Osuuspankki	Apple Pay (Applen mobiililaitteille)
	Pivo
	Siirto
Oma Säästöpankki	Apple Pay (Applen mobiililaitteille)
	Google Pay (Android mobiililaitteille)
POP Pankki	Ei käytössä erillistä ratkaisua mobiilimaksamiseen
	MobilePay

Taulukko 6. Kilpailijoiden tarjoamat ratkaisut mobiilimaksamiseen (Aktia 2021f, Danske Bank 2021f, Nordea 2021f, Oma Säästöpankki 2021e, Osuuspankki 2021e, POP Pankki 2021f).

4.5 SWOT-analyysi

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä eri palvelukanavia toimeksiantaja eli Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemiseksi. Tavoitteena oli selvittää, mitä palvelukanavia tarjotaan sekä mitä kehitettävää niistä voidaan löytää. Tätä lähdettiin tutkimaan toteuttamalla kilpailija-analyysi valituiden kilpailijoiden kautta. Työn aikana tekemieni havaintojen pohjalta on rakentunut alla oleva SWOT-taulukko, jonka tarkoituksena on kuvata toimeksiantajan nykyistä tilannetta. Taulukkoon on määritelty nelikenttämuotoon Liedon Säästöpankin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat hyödynnettyjen palvelukanavien analysoinnin pohjalta.

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäiset asiat	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laajat konttoripalvelut kilpailijoihin verrattuna - Kokemus alasta ja asiakkaista - Helppo tavoitettavuus - Useita eri palvelukanavia - Ajankohtaiset tarjotut palvelut - Palvelun laatu 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puutteet verkkopalveluiden käyttömahdollisuuksissa ja niihin tunnistautumisessa - Verkkopalveluiden tukilaitteet
Ulkoiset asiat	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan laajentaminen alueella - ”Säästöpankkikokemuksen” esille tuominen eri kanavissa - Palvelukanavien kehitys - Teknologian kehitys 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teknologian kehityksen tahti - Asiakkaiden kehittyminen ja asiakaskäyttötymisen muutokset - Kilpailun kasvu - Kehityksen tuomat muutokset ja niihin vaadittavat resurssit

Taulukko 7. SWOT-analyysi.

Vahvuudet

Swot-analyysissä ja opinnäytetyön kautta tehtyjen havaintojen kautta Liedon Säästöpankin vahvuudeksi monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemiseksi nousivat erityisesti laaja-alaisesti tarjotut konttoripalvelut sekä konttoreiden aukioloajat. Edellisessä luvussa oli taulukon muodossa esitettyinä sekä Liedon Säästöpankin että alueen kilpailevien pankkien tarjoamat konttoripalvelut. Taulukoista oli havaittavissa Liedon Säästöpankin konttoripalveluiden laajuus, joka oli useaan kilpailevaan pankkiin verrattuna huomattavasti laajempaa. Vertailussa olleista kilpailijoista ainoastaan Osuuspankin konttoripalvelut ovat laajuudeltaan melko vastaavia Liedon Säästöpankin kanssa.

Helppo tavoitettavuus sekä laajat tarjotut palvelukanavavaihtoehdot ovat avainasemassa monikanavaisen asiakaskokemuksen kannalta. Sekä konttoripalveluita että verkkopalveluita tarjoamalla Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen vaihtoehtoiset kanavat palveluiden hyödyntämisessä ja eri asiakassegmenteille on löydettävissä omat kanavansa. Käytössä olevat palvelukanavat ovat

suunniteltuja vastaamaan sekä verkkoasiakkaiden että konttoriasiakkaiden tarpeisiin ja ne vastaavat pitkälti markkinoilla yleisimmin tarjottuja kanavia. Pankki-palvelut toimivat usein pankista riippumatta samankaltaisissa kanavissa, joten myös Liedon Säästöpankin on tärkeää olla läsnä niissä kanavissa, joissa kilpaili-jatkin ovat.

Pankkina Liedon Säästöpankki on 125-vuotta vanha kotimainen paikallispankki ja erityisesti vanhemmalle asiakaskunnalle konttoripalvelut ovat merkittäviä asia-kaskokokemuksen rakentumisen kannalta. Laajasti tarjottujen konttoripalveluiden kautta asiakkaille tarjotaan mahdollisuus halutessaan asioida pankissa myös fyy-sisesti. Laajojen konttoripalveluiden tarjoaminen verkkopalveluiden rinnalla ko-rostaa Liedon Säästöpankin laajaa palvelukanavavalikoimaa. Oman työni kautta olen myös kuullut runsaasti asiakaspalautetta kilpailijoiden puutteellisiin konttori-palveluihin liittyen ja miten kiitollisia asiakkaat ovat siitä, että Liedon Säästöpan-kin kanssa heillä on mahdollisuus päästä asioimaan kasvotusten pankkiin. Hen-kilökohtaisille palveluille on edelleen asiakkaiden keskuudessa tarvetta ja tästä syystä konttoripalvelut nousevat selkeäksi vahvuudeksi toimeksiantajan tarjoa-mista palvelukanavistaa.

Pitkään toiminnassa olleen pankin vahvuudeksi nousi myös kokemus alasta sekä asiakkaista; kokeneena toimijana Liedon Säästöpankin on mahdollista tunnistaa helpommin asiakkaidensa tarpeita ja luoda tämän perusteella parempia asiakas-kokemuksia kehittämällä tarjottuja palvelukanaviaan asiakkaiden tottumuksien mukaan. Pitkäikäisellä pankilla on usein myös pitkäikäisiä asiakassuhteita, jotka muodostuvat pankin vahvuudeksi; palvelukanavissa tapahtuvien muutosten koh-dalla pitkäikäiset asiakkuudet usein joustavat enemmän tarpeen tullen, eivätkä hätkähdä muutoksista tai erehdyksistä yhtä helposti. Tämä perustuu pankin luo-maan luottamukseen pitkäikäisten asiakkaiden keskuudessa. Pitkäikäisyyden tuomia vahvuuksia Liedon Säästöpankille ovat erityisesti kertynyt kokemus sekä paikallistuntemus niin alueen asiakkaista kuin muista toimijoista.

Heikkoudet

Toteutetun SWOT-analyysin pohjalta Liedon Säästöpankin heikkouksiksi monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemisessa nousivat selkeimmin puutteet joidenkin tarjottujen verkkopalveluiden kohdalla. Verkkopalvelujen heikkoudet liittyvät osittain niissä havaittuihin puutteisiin sekä käyttömahdollisuuksiin tai niissä oleviin ominaisuuksiin kilpailijoihin verrattuna.

Analysoiduista kilpailijoista osan verkkopalveluihin on mahdollista kirjautua sisään ja hakea esimerkiksi lainaa toisen pankin verkkopankkitunnusten avulla. Kuten palvelukanavien analysoinnissa kävi ilmi, tämä ei ole Liedon Säästöpankin palveluissa mahdollista. Tästä voi kilpailijoille muodostua etulyöntiasema, sillä esimerkiksi lainojen kilpailutus onnistuu luontevasti verkkopalveluun kirjautumalla, jolloin asiakas on mahdollista vahvasti tunnistaa verkkopankkitunnusten perusteella. Tunnistautuminen verkkopalveluihin toisen pankin verkkopankkitunnuksilla vähentää asiakkaan kynnystä tutustua pankin tarjoamiin palveluihin, joka puolestaan saattaa herkemmin johtaa asiakassuhteen luomiseen.

Lisäksi osalla kilpailijoista verkkoneuvottelujen suorittaminen on mahdollista mobiilisovelluksen kautta mobiililaitteella; Liedon Säästöpankin asiakkaan tulee kirjautua verkkoselaimen kautta verkkopankkiin verkkoneuvottelun onnistumiseksi. Tämä toki onnistuu myös mobiililaitteen verkkoselaimella, muttei varsinaisen mobiilisovelluksen kautta. Mobiililaitteiden yleistymisen myötä tämä muodostuu palvelukanavien tarjonnassa heikkoudeksi, sillä usein suora asiointi mobiilisovellusten kautta koetaan mielekkäämmäksi ja ajankäytöllisesti tehokkaammaksi.

Mahdollisuudet

Yrityksen mahdollisuuksiksi lukeutuivat toiminnan laajentaminen, Säästöpankkikokemuksen esille tuominen ja sen korostaminen sekä itsessään eri palvelukanavien kehittäminen. Toiminnan laajentaminen ja oman vaikuttavuuden lisääminen liiketoiminta-alueella on selvä mahdollisuus tulevaisuudessa. Tästä on nähtävissä viitteitä jo lähitulevaisuudessa, kun esisopimus liiketoimintakaupasta on jo tehty Mietoisten Säästöpankin kanssa. Toiminnan laajentamisella pystytään

kehittämään myös olemassa olevia palvelukanavia, erityisesti fyysisten konttori-palveluiden kautta.

Liedon Säästöpankin toiminta perustuu pitkälti niin kutsutun ”säästöpankkikokemuksen” esille tuomiseen ja korostamiseen. Tämän voimakkaampi korostaminen tulevaisuudessa vahvistaisi asiakkaiden käsitystä siitä, mitä tarjottujen palveluiden kautta heille pyritään viestimään. Säästöpankkikokemuksen voimakas sanoma asiakaslähtöisyydestä luo pohjan myös tulevaisuuden monikanavaisten asiakaskokemusten luomiselle. Tähän liittyy kiinteästi palvelukanavien kehittäminen asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja niitä kuunnellen.

Teknologian jatkuva kehitys luo mahdollisuudet myös palvelukanavien kehittämiseksi. Palvelukanavien kehityksen kautta Liedon Säästöpankin on mahdollista tarjota onnistuneen asiakaskokemuksen mahdollistavia kanavia yhä monipuolisemmin vastaten tulevaisuudessa muuttuvaan palvelukanavien kysyntään. Eri-tyisesti verkkokanavien kohdalla palveluiden kehitys on uusimpien teknologioiden hyödyntämisen kautta jatkuvaa. Teknologiset ominaisuudet jatkavat varmasti myös tulevaisuudessa kehittymistään ja näiden avulla pankkipalvelut on mahdollista luoda entistä monipuolisemmiksi sekä monikanavaisemmiksi.

Opinnäytetyön teon aikana Liedon Säästöpankki on osaltaan jo tarttunut tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Esimerkiksi verkkoneuvottelujen suorittaminen mahdollistettiin toisen pankin verkkopankkitunnuksilla 15.4. alkaen.

Uhat

Analyysin avulla tehtyjen havaintojen pohjalta Liedon Säästöpankin uhiksi muodostuivat teknologian kehityksen tahti sekä asiakkaiden kehittyminen. Kuten aiemmin mainittu, teknologia kehittyy jatkuvasti ja tämä tuo mukanaan haasteita myös yrityksille. Pysyäkseen mukana kilpailussa, tulee yritysten tarjota asiakkailleen palvelukanaviksi yhä uudempia ja kehittyneempiä kanavia. Tämä tuo puolestaan mukanaan uusia vaadittuja resursseja sekä osaamista. Osaamisen ylläpitäminen vaatii toimeksiantajalta jatkuvaa markkinoiden analysointia ja oman toiminnan kehittämistä sekä uuden oppimista. Organisaation kaikilla jäsenillä tulee olla ajankohtaiset tiedot saatavilla olevista palveluista ja palvelukanavien

ominaisuuksista. Tästä muodostuu yritykselle uhka, mikäli muuttuvaan kilapilutilanteeseen ja kuluttajakäyttäytymiseen ei pystytä vastaamaan.

Teknologian kehittymisen lisäksi kehitystä tapahtuu myös asiakkaissa. Kuten on jo aiemmin huomattu, asiakkaat sopeutuvat yhä nopeammin uudempiin asiointimahdollisuuksiin ja usein siirtyvät niiden pariin. Yritysten kohdalla toimintapatojen muuttaminen sekä kehittäminen on haastavampaa ja sopeutuminen uusiin tilanteisiin vie aikaa. Pysyäkseen mukana kilpailussa yritysten tulee kuitenkin pystyä vastaamaan asiakkaiden muuttuvaan kysyntään.

Kuten mainittu, teknologisissa uudistuksissa mukana pysyminen vaatii laaja-alaisesti hyödynnettäviä resursseja. Esimerkiksi Danske Bankiin tai Nordeaan verrattuna Liedon Säästöpankki on melko pieni toimija finanssialalla, mikä luo omia haasteitaan uudistuksien kohdalla. Kun hyödynnettävissä olevat resurssit ovat pienemmät, on palvelukanavien kehitystahti usein hitaampaa. Toisaalta pienuus voi toimia myös vahvuutena esimerkiksi erilaisissa konseptikokeiluissa.

4.6 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää, mitä eri palvelukanavia toimeksiantajana toimiva Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen monikanavaisuuden tukemiseksi ja vastaavatko ne markkinoilla tarjottavia kanavia. Selvityksen kautta tarkoituksena oli löytää mahdollisia konkreettisia kehitysehdotuksia eri kanaviin liittyen.

Apuna selvityksessä hyödynnettiin SWOT-analyysiä sekä kilpailija-analyysiä. Analyysin kautta esiin tulleet kehitysideat ovat omia päätelmiäni, joista koen toimeksiantajan tulevaisuudessa hyötyvän. Koska Liedon Säästöpankki on osa Säästöpankki-ryhmää, ovat hyödynnetyt kanavat sekä niiden ominaisuudet yhteisiä muiden Säästöpankkien kanssa ja päätökset useimmiten toteutetaan ryhmä-tasolla. Toimeksiantajan on kuitenkin mahdollista esittää kehitysideoita, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää koko Säästöpankki-ryhmän jäsenpankkien keskuudessa.

SWOT-analyysistä kävi ilmi, että Liedon Säästöpankki hyödyntää markkinoilla vallitsevia palvelukanavia monipuolisesti tarjoten asiakkailleen sekä fyysisiä konttoripalveluita että verkkopalveluita. Kilpailijoiden toimintaa havainnoimalla, erityisesti verkkopalveluissa oli kuitenkin havaittavissa joitain ominaisuuksia, joita kilpailijat hyödyntävät, mutta joita toimeksiantajalla ei ole käytössään. Verkkopalveluiden kasvattaessa jatkuvasti suosiotaan, on yritysten tärkeä vastata asiakkaiden tarpeisiin verkossa pysyäkseen markkinoiden kilpailussa mukana. Tämä pätee myös rahoitusallalla, jolla verkkopalvelukanavien jatkuva kehittäminen on avainasemassa markkinoilla mukana pysymiseksi. Verkkokanaviin liittyen esiin nousi kolme selkeää kehitysehdotusta, joista koen olevan toimeksiantajalle hyötyä tulevaisuudessa kanavia kehitettäessä.

Tunnistautuminen verkkopalveluihin

Liedon Säästöpankin hyödyntämiin ja Säästöpankki-ryhmän tarjoamiin verkkopalvelukanaviin tunnistautuminen toisen pankin verkkopankkitunnuksilla ei ole mahdollista. Verkkopalvelujen kehityksen myötä 15.4.2021 alkaen verkkoneuvotteluihin on mahdollista osallistua toisen pankin tunnuksia hyödyntäen, mutta varsinaisiin verkkopalvelukanaviin, kuten verkkopankkiin tunnistautuminen vaatii edelleen Liedon Säästöpankin tarjoamat verkkopankkitunnukset.

Mahdollisuuden tunnistautumiseen toisen pankin verkkopankkitunnuksia hyödyntäen koen selkeäksi kehityskohteeksi. Mikäli asiakas pystyisi tunnistautumaan helposti Liedon Säästöpankin tarjoamiin verkkopalveluihin toisen pankin verkkopankkitunnusten avulla, vähenisi asiakkaalle aiheutuva vaiva sekä saavutetun hyödyn määrä kasvaisi palvelun vaivattomuuden myötä. Esimerkiksi lainaa hakiessa tästä olisi suuri hyöty niin asiakkaalle kuin pankille itselleen. Asiakkaalle asioinnin vaivattomuus ja tehokkuus korostuisivat samalla kun pankin päässä tiedettäisiin, että lainaa on hakenut juuri kyseessä oleva ihminen vahvan tunnistautumisen myötä.

Verkkopankkitunnuksiin liittyy myös usein ongelmia niiden lukkiutuessa. Mahdollisuus toisen pankin verkkopankkitunnuksilla tunnistautumiseen olisi apuna myös tässä kohtaa, sillä asiakkaalla olisi mahdollisuus avata verkkopankkitunnustensa

lukitus hyödyntämällä toisen pankin tunnuksia. Tämä on mahdollista osan kilpailijoista verkkopalvelukanavissa. Asiakkaiden ei tässä tapauksessa tarvitsisi saapua konttorille saakka tunnusten avaamiseksi, mikä loisi verkkopalveluille lisäarvoa sekä asiakkaan kokemaa hyötyä.

Toisen pankin tarjoamien verkkopankkitunnusten hyödyntäminen voitaisiin lisäksi laajentaa myös verkkokanavia pidemmälle. Liedon Säästöpankin asiakkaiden on mahdollista tällä hetkellä hyödyntää Signom -nimistä sähköistä allekirjoituspalvelua esimerkiksi rahoituspalveluiden dokumenttien allekirjoitukseen. Palvelua hyödynnetään esimerkiksi tilanteissa, joissa pankin asiakkaan lainan takajana toimii henkilö, joka on pääasiallisesti asiakkaana eri pankissa. Kyseisen palvelun käyttöä voitaisiin laajentaa monikanavaisuuden tukemiseksi myös muihin pankkipalveluiden osa-alueisiin, esimerkiksi alaikäisen asiakkaan pankkipalveluihin. Työssäni eteeni on useasti osunut tilanne, jossa lapsen asioita hoitavat vanhemmat ovat eri pankkien asiakkaita ja asuvat eri paikkakunnilla. Signomin kaltaisia sähköisiä lisäpalveluita hyödyntämällä vanhemmat voisivat allekirjoittaa lapsiaan koskevia asiakirjoja, kuten esimerkiksi tilisopimuksia käymättä konttorilla eikä henkilöllä tarvitsisi olla juuri Liedon Säästöpankin verkkopankkitunnuksia. Tämä vähentäisi asiakkaille aiheutuvaa vaivaa huomattavasti ja koetun hyödyn määrä kasvaisi samanaikaisesti, kun asiakkaille muodostuisi joustava kuva Liedon Säästöpankin tarjoamasta palvelusta.

Työni kautta olen myös useamman kerran kuullut negatiivista palautetta siitä, ettei toimeksiantajan verkkopalveluihin pääse kirjautumaan toisen pankin verkkopankkitunnuksilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida olemassa olevia palvelukanavia sekä selvittää, onko kilpailijoiden kanavissa joitain ominaisuuksia, jotka selkeästi erottuvat toimeksiantajan tarjoamine kanavien ominaisuuksista. Kyseinen puute verkkopalveluihin kirjautumisesta nousi selkeäksi eroavaisuudeksi kilpailijoihin nähden.

Verkkoneuvottelun tuki mobiilisovelluksiin

Yhä useammin verkkoasiointi suoritetaan mobiililaitteita hyödyntäen. Älypuhelin sekä tabletti kulkevat mukana tavallista tietokonetta kätevämmän, mikä tekee

niiden käytöstä vaivattomampaa. Sama pätee myös pankkiasioinnissa. Asiakkaiden monikanavaisemman asioinnin tukemiseksi, mahdollisuus mobiilisovelluksen kautta suoritettaviin verkkoneuvotteluihin lisäisi Liedon Säästöpankin tarjoavien palvelukanavien monipuolisuutta.

Mobiilisovelluksen kautta asiakkaan olisi vaivatonta liittyä verkkoneuvotteluun halumanaan aikana sekä haluamassaan paikassa. Mobiilisovellukseen kirjautuminen esimerkiksi biometrinen tunnistaminen avulla on nopeaa ja vaivatonta ja tämä lisäisi asiakkaan tunnetta palveluiden helposta hyödyntämisestä. Verkkoneuvottelua varten ei tarvitsisi kirjautua verkkopankkiin erikseen verkkoselaimen kautta; vain mobiilisovelluksen avaaminen ja esimerkiksi kasvojentunnistuksen tai sormenjälkitunnistuksen käyttö riittäisivät.

Opinnäytetyön alussa käytiin läpi teoriaa myös asiakkaan kokemasta hyödystä sekä asiakkaiden tarpeesta myös valita haluamansa palvelukanavat saavutetun hyödyn perusteella. Mobiilisovelluksen ominaisuuksien monipuolistaminen sekä laajentaminen verkkoneuvottelujen suuntaan lisäisi varmasti asiakkaiden kokemuksen hyödyn määrää, kun neuvottelujen suorittaminen olisi vaivatonta ajasta ja paikasta riippumatta. Kyseisen ominaisuuden lisääminen mobiilisovellukseen vastaisi myös markkinoilla tapahtuvaa jatkuvaa kehitystä mobiilipalveluiden kohdalla.

Verkkopankin harjoitteluversio

Opinnäytetyön ja oman työni kautta itselleni tärkeäksi tekijäksi on muodostunut verkkopalveluiden hyödyntämisen korostaminen. Verkkopalveluiden vaivaton hyödyntäminen vaatii osaamista myös asiakkaalta. Jotta verkkopankkitunnuksista on asiakkaalle mahdollisimmin suuri hyöty, tulee asiakkaan osata käyttää niitä vaivattomasti. Opetteluun rohkaiseminen ja sen mahdollistaminen lisäisi erityisesti vanhempien asiakkaiden monipuolisempaa palvelukanavien hyödyntämistä. Omassa työssäni asiakasneuvojana olen useamman kerran törmännyt tilanteeseen, jossa asiakas ei halua hoitaa pankkiasioitaan verkossa, koska hän kokee verkkopalvelut hankalina ja turvattomina. Tämä näkökulma puolestaan lisää perinteisiin konttoripalveluihin kohdistuvaa painetta ja kysyntää ja

pahimmillaan luo jonoja konttorin kassa- sekä neuvontapalveluihin. Verkkopalvelujen käyttöön rohkaiseminen tukisi kehitystä, joka markkinoilla on jatkuvasti yhä enenevässä määrin havaittavissa.

Verkkopankin opetteluun kehitettävä harjoitteluversion toimisi tukena asiakkaan verkkopalveluiden käytön opettelulle. Harjoitusversion avulla asiakas voisi turvallisesti opetella verkkopankkitunnustensa hyödyntämistä sekä tutustua verkkopalveluiden luomiin mahdollisuuksiin ilman pelkoa siitä, että virheitä tekemällä voisi saada jotain haitallista aikaan. Harjoitteluversion mahdollistaisi verkkopalveluihin tutustumisen jo ennen kuin varsinaisia verkkopankkitunnuksia on myönnetty ja tätä kautta lisäisi kyseisen palvelukanavan hyödyntämistä. Kun asiakkaille luovutetaan verkkopankkitunnuksia, on pankeilla velvollisuus varmistua asiakkaan kyvystä käyttää tunnuksia omatoimisesti. Harjoitusversion avulla tunnuksia luovutettaessa voitaisiin paremmin varmistua asiakkaan kyvystä osata käyttää tunnuksiaan niiden vaatimalla tavalla.

Vastaavanlainen harjoitteluversion on tällä hetkellä käytössä analysoiduista kilpailijoista Osuuspankilla ja Danske Bankilla. Danske Bankilla harjoittelu keskittyy pelkästään mobiili- ja tabletpankeihin, kun taas Osuuspankin antamilla tunnuksilla on mahdollista harjoitella verkkopankin käyttöä verkkosivujen kautta. Osuuspankilla on saatavilla erilliset tunnuksot, joiden avulla asiakkaan on mahdollista kirjautua verkkopalveluun ja opetella käyttämään palvelua ilman todellista rahaliikennettä. Danske Bankilla harjoittelu vaatii erillisen ohjelman lataamista laitteelle, minkä jälkeen kirjautuminen onnistuu erillisillä keinotekoisilla tunnuksilla. (SeniorSurf n.d.). Harjoitusversion vastaisi työn teoriaosassa esitettyyn Järvisen (2003) näkemykseen kuluttajien tarpeesta henkilökohtaiseen huolenpitoon ja koulutukseen (Järvinen 2003, 525.)

Työn tavoitteena oli selvittää, mitä palvelukanavia toimeksiantaja tarjoaa monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemiseksi. Monikanavaisessa palvelutarjonnassa asiakkaalla on mahdollisuus hyödyntää vaivattomasti useita eri kanavia. Verkkopankin harjoitteluversion avulla erityisesti verkkokanavia vältteleviä asiakkaita voitaisiin rohkaista hyödyntämään myös verkossa tarjottuja palveluja. Tämä

monipuolistaisi asiakkaiden hyödyntämien palvelukanavien määrää ja muodostaisi asiakaskokemuksesta monikanavaisemman.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä eri palvelukanavia pankki voi tarjota asiakkailleen monikanavaisen asiakaskokemuksen tukemiseksi. Työn toimeksiantajana toimi Liedon Säästöpankki. Tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaat voivat hyödyntää Liedon Säästöpankin tarjoamia eri palvelukanavia. Työn tavoitteena oli konkreettisesti selvittää, mitä eri palvelukanavia työn toimeksiantaja tarjoaa asiakkailleen, ja onko niistä löydettävissä joitain kehityskohteita.

Työ toteutettiin teoriatiedon, toimeksiantajan palvelukanavien analysoinnin sekä kilpailija-analyysin avulla. Työssä hyödynnetyt teoriatiedot pohjautuivat palvelukanaviin sekä monikanavaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Työn analyysia varten valitut palvelukanavat ryhmiteltiin kolmeen eri ryhmään: perinteisiin palvelukanaviin, verkkokanaviin sekä uudempiin mobiilikanaviin. Toteutetun selvityksen avulla oli tarkoituksena saada mahdollisimman kattava käsitys toimeksiantajan tarjoamista palvelukanavista sekä niiden erityispiirteistä. Laajan analysoinnin tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalla kattava selvitys tämänhetkisistä palvelukanavista ja tästä syystä työssä analysoitiin kaikkie yleisimpiä pankkien asiointikanavia. Liedon Säästöpankin tarjoamien palvelukanavien analysoinnin jälkeen työssä toteutettiin kilpailija-analyysi sekä sen pohjalta luotu SWOT-analyysi. Kilpailija-analyysissä analysoitiin samoja palvelukanavia kuin toimeksiantajan kohdalla. Analyysin tarkoituksena oli selvittää, onko kilpailijoiden palvelukanavista löydettävissä ominaisuuksia, joita toimeksiantaja ei tarjoa asiakkailleen ja joista toimeksiantaja voisi hyötyä.

Työn haasteiksi nousivat selvityksen laajuus sekä saatavilla olevan teoriatiedon suuri määrä. Sekä palvelukanavista että monikanavaisuudesta on saatavilla runsaasti tietoa eri lähteistä, minkä takia haasteeksi nousi olennaisen tiedon erottelu muusta saatavilla olevasta informaatiosta. Työn teoriaosuudesta muodostui kuitenkin lopulta selkeä kokonaisuus, joka helpottaa myös empiriaosuudessa toteutetun selvityksen hahmottamista. Analysoitavien palvelukanavien laajuus loi selvityksen toteuttamiseen omat haasteensa. Koska työn tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava käsitys toimeksiantajan tarjoamista palvelukanavista

sekä niiden ominaisuuksista, oli analysoitavia kanavia runsaasti. Kattavan käsityksen saamiseksi, en kuitenkaan halunnut jättää joitain palvelukanavia analyysin ulkopuolelle. Mikäli palvelukanavia olisi rajattu analysoinnin ulkopuolelle, ei toimeksiantajalle muodostuisi niin kattavaa kuvaa tarjotuista kanavista ja työn tavoite ei olisi toteutunut.

Toteutetun selvityksen perusteella toimeksiantajan tarjoamista palvelukanavista oli löydettävissä sekä positiivisesti erottuvia ominaisuuksia sekä ominaisuuksia, jotka ovat kilpailijoita heikommalla tasolla. Koska löydettävissä oli sekä hyviä että huonoja ominaisuuksia, oli tulosten analysointi monipuolista ja kattavaa. Selvityksen keskeisimmiksi positiivisiksi havainnoiksi nousivat toimeksiantajan tarjoamat laajat konttoripalvelut. Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen laajat konttoripalvelut, jotka ulottuvat aina Naantalista Loimaalle asti. Laaja konttoriverkosto oli toteutetun analyysin perusteella toimeksiantajan suurin vahvuus kilpailijoihin nähden palvelukanavien tarjonnassa.

Keskeisiksi havainnoiksi selvityksessä nousivat tietyt puutteet tarjottujen verkkokanavien sekä niiden ominaisuuksien kohdalla. Vaikka tarjotut verkkokanavat vastasivatkin markkinoilla tarjottuja vastaavia kanavia, oli niistä löydettävissä ominaisuuksia, jotka kilpailijoilla luovat kyseisten kanavien hyödyntämisen monipuolisemmaksi. Selkeitä eroja kilpailijoihin verrattuina olivat esimerkiksi mahdollisuudet verkkopalveluihin tunnistautumisessa, verkkopankkiin kirjautumisessa sekä verkkokanavien yleisessä hyödyntämisessä.

Tehtyjen havaintojen pohjalta muodostui kolme keskeistä kehitysideaa toimeksiantajan tarjoamissa verkkopalvelukanavissa. Nämä kehitysideat ovat: monipuolisemmat mahdollisuudet verkkopalveluihin tunnistautumiseen, mobiilisovelluksella mahdollistetut verkkoneuvottelut sekä verkkopankin käytön opetteluun tarkoitettu harjoitteluversio.

Työn tulosten luotettavuuden osalta on otettava huomioon, että selvityksen toteuttamiseen käytetyt informaatiot kerättiin pitkälti sekä toimeksiantajan että kilpailijoiden verkkosivujen kautta. Jokaisen kilpailijan palvelukanavia ei ollut mahdollista tutkia käytännössä, sillä erityisesti verkkokanavien hyödyntäminen vaatisi

kyseisen pankin verkkopankkitunnuksia. Joidenkin kilpailijoiden kohdalla kerätty informaatio oli tästä syystä täysin riippuvaista verkkosivuilla tarjotuista tiedoista.

Opinnäytetyössä toteutetun selvityksen avulla toimeksiantajan on mahdollista saada kattava kuva asiakkailleen tarjoamista palvelukanavista sekä niiden ominaisuuksista. Selvityksen kautta toimeksiantajan on mahdollista saada selkeä kokonaiskuva tarjotuista palvelukanavista. Selvityksessä huomattujen puutteiden kautta toimeksiantaja pystyy kehittämään palvelukanaviaan sekä täyttämään niiden puutteellisia ominaisuuksia. Analyysin pohjalta luotujen kehitysehdotusten koen hyödyttävän toimeksiantajaa palvelukanavien monipuolisuuden sekä monikanavaisuuden toteuttamisessa ja monikanavaisten asiakaskokemusten luomisessa.

LÄHTEET

- Aktia 2021a. Toimipisteet. Viitattu 10.2.2021. <https://www.aktia.fi/fi/toimipisteet>.
- Aktia 2021b. Asiakaspalvelu. Viitattu 15.2.2021. <https://www.aktia.fi/fi/asiakaspalvelu>.
- Aktia 2021c. WWW-sivut. Viitattu 16.2.2021. <https://www.aktia.fi/>.
- Aktia 2021d. Verkkopankki. Viitattu 16.2.2021. <https://auth.aktia.fi/tunnistus/UI/Login?locale=fi>.
- Aktia 2021e. Aktia Mobiilipankki. Viitattu 20.2.2021. <https://www.aktia.fi/fi/paivittaiset-raha-asiat/mobiilipankki>.
- Aktia 2021f. Älylaitteilla maksaminen. Viitattu 3.3.2021. <https://www.aktia.fi/fi/alylaitteilla-maksaminen>.
- Ahvenainen, P.; Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Buttle, F. & Maklan, S. 2015. Customer relationship management: Concepts and technologies. New York: Routledge.
- Danske Bank 2020. Mobiilimaksaminen on turvallisempi vaihtoehto korona-aikana. Viitattu 3.3.2021. <https://danskebank.fi/sinulle/artikkelit/2020/04/mobiilimaksaminen-on-turvallisempi-vaihtoehto-korona-aikana>.
- Danske Bank 2021a. Konttorit. Viitattu 11.2.2021. <https://danskebank.fi/sinulle/asiakaspalvelu/yhteystiedot/konttorit>.
- Danske Bank 2021b. Asiakaspalvelu. Viitattu 3.3.2021. <https://danskebank.fi/sinulle/asiakaspalvelu#tab2>.
- Danske Bank 2021c. WWW-sivut. Viitattu 4.3.2021. <https://danskebank.fi/sinulle>.
- Danske Bank 2021d. Verkkopankki. Viitattu 16.2.2021. <https://danskebank.fi/sinulle/tyokalut/verkkopankki>.
- Danske Bank 2021e. Mobiilipankki. Viitattu 20.2.2021. <https://danskebank.fi/sinulle/tyokalut/uusi-mobiilipankki>.
- Danske Bank 2021f. Älymaksaminen. Viitattu 3.3.2021. <https://danskebank.fi/sinulle/tyokalut/alymaksaminen>.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Finanssiala Ry. Mobiilipankki - Pankki aina mukana. Viitattu 20.2.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-pankki/mobiilipankki-pankki-aina-mukana.html>.

Grönroos, C. Suom. Tillmann, M. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki.

Hagberg, J.; Sundström, M. & Nicklas, E-Z. 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. International Journal of Retail & Distribution Management. Viitattu 28.11.2020. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1068954/FULLTEXT01.pdf>.

Holmberg, L. 2021. Osuuspankki sulkee Merimaskun konttorinsa ja supistaa muiden konttorien aukioaikoja. Turun Sanomat. Viitattu 10.4.2021. <https://www.ts.fi/uutiset/talous/5274609/Osuuspankki+sulkee+Merimaskun+konttorinsa+ja+supistaa+muiden+konttorien+aukioaikoja>.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Javne, B. & Marckwort, R. 2013. Sujuvaa asiakaspalvelua sähköpostitse: Opas asiakaspalvelijoille ja esimiehille. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Järvinen, R. 2003. Monikanavamallit mahdollisuutena: Kuluttajien kanavavalinnat vakuutusosalalla. Artikkelit. Viitattu 12.12.2020. http://lta.lib.aalto.fi/2003/4/lta_2003_04_d4.pdf.

Kelly, J.M. 1991. Kilpailija-analyysistä kilpailuvaltti. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Viro: Meedia Zone OÜ.

Kotler, F. & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing (13th edition). Pearson Education. Upper Saddle River.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lehmusvirta, A. 2020. Tutkimus: suomalaiset haluavat asioida pankissa ihmisen eivätkä digipalvelun kanssa – ”Kaikesta huolimatta olemme aika perinteisiä”. Talouselämä. Viitattu 23.2.2021. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus-suomalaiset-haluavat-asioida-pankissa-ihmisen-eivatka-digipalvelun-kanssa-kaikesta-huolimatta-olemme-aika-perinteisia/20af922d-d98f-4bd0-ba72-0df8dc803a62>.

Lehtola, J. 2021. Liedon Säästöpankki ostaa Mietoisten Säästöpankin. Yle Uutiset. Viitattu 10.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11873342>.

Liedon Säästöpankki 2021a. WWW-sivut. Viitattu 21.2.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/lie-don-saastopankki>.

Liedon Säästöpankki 2021b. Liedon Säästöpankin konttorit. Viitattu 21.2.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/riedon-saastopankki/konttorit>.

Liedon Säästöpankki 2021c. Liedon Säästöpankin yhteystiedot. Viitattu 19.2.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/riedon-saastopankki/yhteystiedot>.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Viitattu 1.12.2020. <https://www.dlts.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf>.

Molesworth, M. & Denegri-Knott, J. 2012. Digital Virtual Consumption. New York: Routledge. Viitattu 6.12.2020. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Dk1G1UioP84C&oi=fnd&pg=PA10&dq=digitalization+consumer+behavior&ots=FHP_Kzs9Yq&sig=hWn7SZdqJ8wAUucvOqWxy0IAVKA&redir_esc=y#v=onepage&q=digitalization%20consumer%20behavior&f=false.

Neilimo, K. 2014. Asiakaslähtöiset monikanavaiset palvelut ja niiden ohjaus. Tampereen yliopisto/Tampereen teknillinen yliopisto/Edutech. Slideshare. Helsinki-Vantaa: Sitra Huomisen palvelut. Viitattu 17.4.2021. https://www.slideshare.net/SitraHyvinvointi/huomisenpalvelut-39223399?from_action=save.

Nordea 2021a. Konttorit ja automaattit. Viitattu 20.2.2021. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/tuki/konttorit-ja-automaattit.html>.

Nordea 2021b. Nordea Asiakaspalvelu. Viitattu 3.3.2021. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/tuki/asiakaspalvelu.html>.

Nordea 2021c. WWW-sivut. Viitattu 12.2.2021. <https://www.nordea.fi/>.

Nordea 2021d. Verkkopankki. Viitattu 17.2.2021. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/verkko-mobiilipalvelut/verkkopankki.html>.

Nordea 2021e. Nordea Mobile -mobiilipankki. Viitattu 23.2.2021. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/verkko-mobiilipalvelut/nordea-mobile.html>.

Nordea 2021f. Mobiilimaksaminen. Viitattu 3.3.2021. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/verkko-mobiilipalvelut/mobiilimaksaminen.html>.

Oma Säästöpankki 2021a. Tervetuloa Oma Säästöpankin konttoriin. Viitattu 20.2.2021. <https://www.omasp.fi/fi/konttorisi-yhteystiedot>.

Oma Säästöpankki 2021b. WWW-sivut. Viitattu 13.2.2021. <https://www.omasp.fi/fi>.

Oma Säästöpankki 2021c. Verkkopankissa hoidat itse pankkiasiasi. Viitattu 16.2.2021. <https://www.omasp.fi/fi/verkkopalvelut/verkkopankki>.

- Oma Säästöpankki 2021d. OmaMobiili-sovellus. Viitattu 24.2.2021. <https://www.omasp.fi/fi/verkkopalvelut/omamobiili>.
- Oma Säästöpankki 2021e. Apple Pay. Viitattu 3.3.2021. <https://www.omasp.fi/fi/apple-pay>.
- Osuuspankki 2021a. Osuuspankkien konttorit. Viitattu 21.2.2021. <https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/asiakaspalvelu/konttorit>.
- Osuuspankki 2021b. OP:n ja Pohjola Vakuutuksen yhteystiedot henkilöasiakkailla. Viitattu 20.2.2021. <https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/asiakaspalvelu/ota-yhteytta>.
- Osuuspankki 2021c. WWW-sivut. Viitattu 12.2.2021. <https://www.op.fi/>.
- Osuuspankki 2021d. Digitaaliset palvelut. 17.2.2021. <https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/digitaaliset-palvelut>.
- Osuuspankki 2021e. Mobiilimaksaminen. Viitattu 3.3.2021. <https://www.op.fi/mobiilimaksaminen>.
- Ozdoruk, C. 2020. Choice Matters: The Importance of Multi-channel Customer Service. Netomi Blog. Viitattu 15.3.2021. <https://www.netomi.com/multi-channel-customer-service>.
- POP Pankki 2021a. Konttorihaku. Viitattu 20.2.2021. <https://www.pop-pankki.fi/konttorihaku>.
- POP Pankki 2021b. Asiakaspalvelu. Viitattu 12.2.2021. <https://www.pop-pankki.fi/pop-pankki/asiakaspalvelu>.
- POP Pankki 2021c. WWW-sivut. Viitattu 13.2.2021. <https://www.poppankki.fi/>.
- POP Pankki 2021d. Verkkopankki. Viitattu 16.2.2021. <https://www.pop-pankki.fi/palvelut/verkkopalvelut/verkkopankki>.
- POP Pankki 2021e. POP Mobiili. Viitattu 24.2.2021. <https://www.pop-pankki.fi/palvelut/verkkopalvelut/pop-mobiili>.
- POP Pankki 2021f. Usein kysytyt kysymykset - verkkopalvelut. Viitattu 3.3.2021. <https://www.poppankki.fi/pop-pankki/asiakaspalvelu/ukk/ukk-verkkopalvelut/mobiilimaksaminen-pop-mobiilissa>.
- Rannisto, P. 2014. Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun (Toim. Rintamäki T. & Tienhaara P.) Tampere University Press. Tampere.
- Rytkönen, M. & Syvänen, H. 2013. Palveluyritysten täytyy uudistaa itseänsä. PDF-dokumentti. Viitattu 15.3.2021. <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/45.pdf>.
- SeniorSurf. N.d. Verkkopankkien käyttö. Viitattu 3.4.2021. <http://www.senior-surf.fi/wp-content/uploads/Verkkopankit.pdf>.

Smeds, M. 2018. Mitä on mobiilimaksaminen? 8 ajankohtaisinta tapaa maksaa kännykällä. Svea Ekonomi. Viitattu 3.4.2021. <https://www.svea.com/fi/fi/yritykset/yritysblogi/lue/mita-on-mobiilimaksaminen-8-ajankohtaisinta-tapaa-maksaa-kannykalla/>.

Solla, K. 2017. Digitreenit: Miten pankkiin mennään kännykällä? Viisi kysymystä pankkien mobiilisovelluksista. Yle. Viitattu 21.2.2021. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/08/09/digitreenit-miten-pankkiin-mennaan-kannykalla-viisi-kysymysta-pankkien>.

Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Säästöpankki 2021a. Säästöpankkiryhmän strategia. Viitattu 4.3.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/tietoa-saastopankkiryhma/strategia>.

Säästöpankki 2021b. Verkkopankki. Viitattu 1.3.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/asiakaspalvelu/yhteydenottokanavat/verkkopankki>.

Säästöpankki 2021c. Säästöpankki mobiilipankki. Viitattu 1.3.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/asiakaspalvelu/yhteydenottokanavat/mobiilipankki>.

Säästöpankki 2021d. Säästöpankki Tunnistus - lataa arjen helpottaja. Viitattu 1.3.2021. Säästöpankki 2021c. Säästöpankki mobiilipankki. Viitattu 1.3.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/asiakaspalvelu/yhteydenottokanavat/mobiilipankki/saastopankki-tunnistus-mobiilisovellus>.

Säästöpankki 2021e. Olemme puolellasi myös maksamisen asioissa. Viitattu 5.4.2021. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/saastopankkikeskus/saastopankkiliitto/ajankohtaista/puolellasi-maksamisen-asioissa-blogi>.

Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto - Vocabulary of Service Business. Helsinki: Mainostoimisto KPL Oy. Viitattu 5.4.2021. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf.

Tilastokeskus. 2019. Suomalaisten internetin käyttö 2019. Tilastokeskus. Viitattu 24.10.2020. https://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_kat_001_fi.html.

Tilastokeskus. 2017. Matkapuhelin yhä suosituimpi laite internetin käyttöön - käyttötarkoitukset monipuolistuvat. Tilastokeskus. Viitattu 19.3.2021. https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_tie_001_fi.html.

Tilastokeskus. N.d. Käsitteet - palvelut. Viitattu 5.4.2021. <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html#tab2>.

Viskari, J. Hallinto ylläpitää sähköisten palveluiden viidakkoa – ja turhia raja-aitoja, joissa kansalainen kärsii. Helsingin Sanomat. Viitattu 5.4.2021. <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/art2000005133604.html>.

Von Zensen, J.; Haapanen, M. & Syrjänen, T. 2017. Digilogistiikka, kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa. Tallinna: Futugene Oy.

Ylikoski, T & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu.

Ylisassi, P. 2012. OP-Pohjola: Monikanavaisuus tänään. Viitattu 9.1.2021. <https://www.slideshare.net/MagentaAdvisory/oppohjola-monikanavaisuus-tnn>.