



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Uuden palvelukonseptin käyttöönotto toimintatutkimus Sampo Pankki Oyj

---

Niemi, Riku  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma ( Ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013

Leppävaara

Uuden palvelukonseptin käyttöönotto  
toimintatutkimus Sampo Pankki Oyj

Riku Niemi  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma (Ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Riku Niemi

**Uuden palvelukonseptin käyttöönotto toimintatutkimus Sampo Pankki Oyj**

Vuosi 2013

Sivumäärä 59

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Sampo Pankki Oyj:n organisaatiouudistuksen antamia mahdollisuuksia kehittää asiakaspalvelua sekä toteuttaa uuden palvelukonseptin käyttöönotto. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena Helsingissä sijaitsevaan perinteiseen kivijalkakonttoriin, josta tässä työssä käytetään nimeä esimerkkikonttori. Tämä tutkimus tehtiin vuoden 2012 loppupuolella ja vuoden 2013 alussa.

Asiakaskäyttäytymisen muutoksen seurauksena pankkikonttoreissa asiointi on vähentynyt merkittävästi ja vastaavasti sähköisten palveluiden käyttö on lisääntynyt. Ihmiset haluavat palveluilta yhä enemmän joustavuutta. Asiakaskäyttäytymisen muutosten takia pankkipalveluita konseptoitiin vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellään palveluliiketoiminnan kirjallisuutta. Tämän lisäksi tietoa hankittiin alan ajankohtaisista artikkeleista ja osallistamalla palveluliiketoimintaa käsitteleviin seminaareihin. Empiirisessä osassa käsitellään uuden palvelukonseptin käyttöönottoa esimerkkikonttorissa.

Uutta toimintatapaa varten työntekijöitä koulutettiin säännöllisesti ja yksikössä toteutettiin työpajoja. Uuden toimintatavan jalkauttaminen onnistui pääasiassa hyvin. Muutoksen läpivienti ja uusien toimintatapojen käyttöönotto vie paljon aikaa sekä vaatii jatkuvaa seurantaa. Johtopäätöksenä tutkittuani alan kirjallisuutta ja ajankohtaista materiaalia voin todeta, että uuden palvelukonseptin kehittäminen on pääasiassa toteutettu työssä käsiteltyjen teoreettisten lähteiden mukaisesti. Pankkipalveluiden kehittäminen poikkeaa kuitenkin kirjallisuuslähteiden mukaisesta tavasta siinä määrin, että asiakkaita ei ole otettu mukaan palveluiden suunnittelemiseen. Pankit ovat keränneet asiakaskäyttäytymistä koskevaa tietoa perinteisillä asiakastytyväisyyskyselyillä sekä toteuttamalla markkinatutkimuksia. Tämän työn aikana tekemiäni havaintojen ja omien kokemusteni perusteella olen sitä mieltä, että pankkipalveluita tarjoavan yrityksen olisi hyödyllistä kerätä vielä aiempaa enemmän tietoa siitä, miten asiakkaat haluavat hoitaa pankkiasiansa, ottamalla asiakkaat kiinteämmin mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen.

**Avainsanat ovat palvelun kehittäminen, palvelun konseptointi, monikanavainen tiimi, pankkipalvelu, muutosjohtaminen ja tehokkaat prosessit.**

Riku Niemi

**Launching a new service concept case study Sampo Bank Ltd**

Year	2013	Pages	59
------	------	-------	----

---

The subject for the thesis was to introduce the new service concept and also to explore the possibilities to improve customer service as a result of the organizational changes at Sampo Bank Ltd. The work was performed in a traditional bank branch located in Helsinki using activity analysis. The research took place at the end of 2012 and in the beginning of 2013.

As a result of changes in customer behavior, the physical visits to bank branches have decreased significantly. New customer service concept was created in order to better meet the changed needs of the customers.

Service innovation and service design related literature form the basis for the theory part of the study. Information on service design was also gathered from articles and by participating seminars related to service design. The Empirical part of the study deals with the deployment of the new service concept.

In order to successfully implement the new mode of operation, employees were trained regularly and workshops were organized in the local bank branch. The implementation of the new service concept succeeded. The execution of changes as well as the deployment of a new service concept requires a lot of time and effort and demands constant follow up.

Based on my analysis the theories of service design have been partly followed in the development process of the new service concept. Generally the banks have gathered information of customer behavior and customer satisfaction through traditional customer service inquiries and marketing researches. The customer has not been involved in the other stages of service design and development.

In my opinion and experience a company offering banking services should more and more include the customer to the service design process to ensure a service which would better fit the needs and desires of the customer.

**Keywords are development of service, service concept, multichannel team, retail banking service, change management and effective process**

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	9
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, pääongelma ja alaongelma.....	10
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	10
2	Teoreettisia näkökohtia palveluliiketoiminnasta.....	11
2.1	Asiakaspalvelu .....	12
2.2	Asiakaspalvelusta palvelun konseptointiin.....	15
2.3	Uusien toimintatapojen käyttöönotto .....	17
2.4	Palveluiden käyttäjät mukana kehitystyössä.....	21
2.5	Elämäntyyliajattelu ja asiakaspersoonat .....	23
2.6	Tehokkaammat prosessit.....	25
3	Tutkimusmenetelmät.....	29
3.1	Laadullinen tutkimus .....	30
3.2	Toimintatutkimus .....	31
4	Toimintatutkimus Sampo Pankin konttorissa.....	32
4.1	Esimerkkikonttorin toimintatapa ennen muutosta .....	34
4.2	Uuden toimintatavan jalkauttaminen .....	37
4.3	Konseptoitu asiakaspalvelu.....	38
4.4	Konseptin mukaiset palveluprosessit .....	42
4.5	Työpaja 1. Oman työn suunnittelu ja yksilötyöstä monikanavaiseen tiimiin ..	43
4.6	Työpaja 2. Ajattele kuin asiakas .....	47
5	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset .....	53
5.1	Kehitysehdotukset .....	55
5.2	Jatkotutkimus.....	55
	Lähteet .....	57
	Kuviot .....	59
	Taulukot .....	59

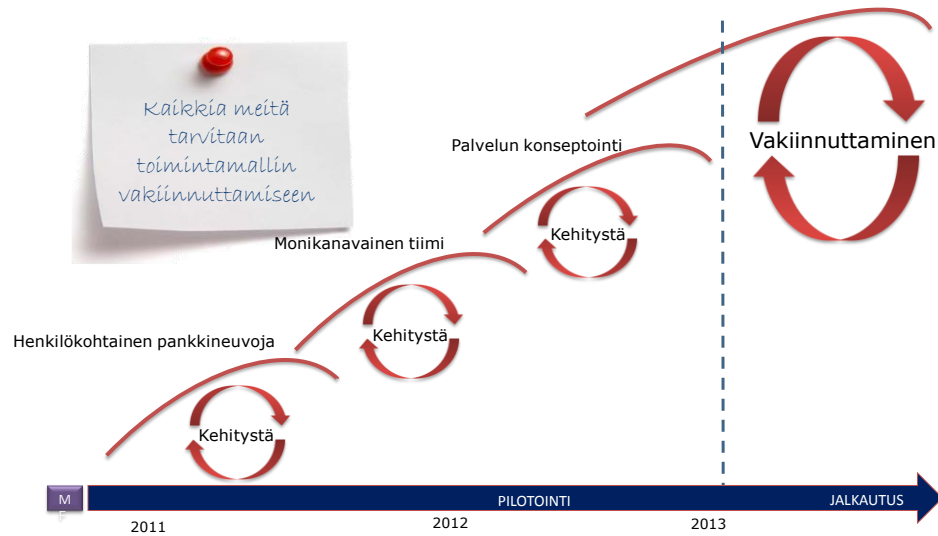
## 1 Johdanto

Pankkipalveluiden kehittäminen on ollut viime vuosina aktiivista. Monet pankit ovat yhdistyneet, minkä seurauksena on syntynyt suuria kansainvälisiä pankkikonserneja. Pankit kehittävät aiempaa enemmän sähköisiä palveluita. Asiointi ei ole enää sidottu virka-aikaan ja palvelut on viety sinne, missä asiakkaat ovat. Uudet palvelut ovat kohdistettu etenkin sähköisten palveluiden käyttäjille.

Sähköisten palveluiden lisäksi pankit ovat pyrkineet muuttamaan toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi. Asiakkaiden konttorisidonaisuus on myös vähentynyt. Useimmat pankkiasiat voi hoitaa muulla tavoin, esimerkiksi puhelimesta, tietokoneella, älypuhelimella tai tabletilla. Pankin työntekijöiden toimenkuva on myös kokenut suuren muutoksen. Perinteisestä henkilökohtaisesti pankkineuvojasta on siirrytty monikanavaiseen tiimiin. Päivittäiset pankkipalvelut on automatisoitu tai siirretty verkkoon. Käteistä voi nostaa pankkiautomaatista tai ruokakaupan kassalta. Näiden muutosten seurauksena pankkikonttorit ovat keskittyneet kassapalveluiden sijasta asiantuntijapalveluiden tarjontaan. Vaikka osa palveluista on automatisoitu niin uskon, että henkilökohtaiselle tapaamiselle jatkossakin löytyy kysyntää. Jonkun on kuitenkin aina osattava tulkita asiakasta koskevia tietoja ja ymmärrettävä asiakkaan tarpeita, jotta asiakkaille voidaan tehdä hänelle sopivia ratkaisuja. Asiakkaiden talouteen liittyvät tilanteet saattavat olla hyvinkin monimutkaisia, jolloin kannattaa kääntyä pankin asiantuntijatiimin puoleen.

Tämän opinnäytetyön aihe on tutkia Sampo Pankki Oyj:n uuden organisaation mahdollisuuksia kehittää asiakaspalvelua pankin perinteisessä konttorissa. Työni aiheena on toteuttaa uuden asiakkuuskonseptin käyttöönotto pankin perinteisessä konttorissa. Työ on tehty Helsingissä sijaitsevan perinteisen kivijalkakonttorin näkökulmasta. Konttorissa on siirretty uuteen toimintatapaan vuosien 2011,2012 ja 2013 aikana. Vuoden 2012 aikana Danske Bank -konserni yhtenäisti kaikkien liiketoiminta-alueidensa brandit, missä yhteydessä myös Sampo Pankki-nimi muuttui Danske Bankiksi. Tämän vuoksi työssäni esiintyy sekä pankin vanha nimi Sampo Pankki että uusi nimi Danske Bank.

## Uuden palvelukonseptin käyttöönotto



Kuvio 1. Pankkipalveluiden kehittyminen

Osana uutta toimintatapaa konttorissa siirryttiin aiempaa vahvemmin asiantuntijapalveluihin ja monikanavaiseseen tiimiin. Monikanavaisella tiimillä tarkoitetaan sitä, että asiakkaille tarjotaan myös perinteisen konttorissa asioinnin lisäksi muita asiointikanavia. Työssä käydään läpi perinteisen pankkikonttorin nykyinen toimintamalli ja sitä verrataan uuteen toimintamalliin. Uuden toimintatavan lisäksi yrityksessä on otettu käyttöön uusia palveluita, joita tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta.

Keskityn työssäni perinteisen pankkikonttorin henkilöasiakasliiketoimintaan ja rajaan työstä pois pankin yritysasiakasliiketoiminnan. Yritystoimintaa ei tarkastella tässä työssä, koska sitä varten pankissa on kokonaan oma organisaatio ja siellä työskentelevät asiantuntijat. Palveluiden konseptoinnilla pyritään vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen. Rajaan työstäni pois kuitenkin tarkemmat kannattavuusmittarit, koska tarkempaa tietoa uuden toimintatavan vaikutuksesta kannattavuuteen saadaan vasta jälkeenpäin. Tämän vuoksi tässä työssä keskityn tarkemmin uuden toimintatavan käyttöönottoon ja sitä koskeviin toimenpiteisiin.

Käytän työssäni palveluliiketoiminnan teoriaa ja vertaan sitä esimerkkiyrityksen toimintaan. Tämän lisäksi toteutan esimerkkitonttoriin toimintatutkimuksen, johon sisältyy työntekijöiden kaksi työpajaa ja niiden havainnointia.



## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Pankkialan toimintaa on viime aikoina ohjannut muutokseen vakavaraisuustason vaatimusten nousu, matala korkotaso ja asiakaskäyttämisen muutos.

Tutkimuksen taustalla on Danske Bank Oyj:ssä meneillään oleva palveluliiketoiminnan muutos ja sähköisten palveluiden kehittäminen ja kehittyminen.

Danske Bankin TNS Gallupilla teettämän tutkimuksen mukaan vielä parikymmentä vuotta sitten pankkiasiointi tapahtui pääosin konttoreissa. Tänä päivänä useimmat pankkiasiat voi hoitaa muulla tavoin, esimerkiksi puhelimesta, tietokoneella, älypuhelimella tai tabletilla.

Kun suomalaisilta kysytään pankin toiminnassa tärkeistä asioista, listan kärkeen nousee juuri sähköisen asioinnin helppous. TNS Gallupin ja Danske Bankin tutkimuksen mukaan sitä pitää erittäin tai melko tärkeänä 95 % vastaajista. Muita laajasti tärkeinä pidettyjä osa-alueita ovat pankin tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu, palvelujen saatavuus itselle sopivaan aikaan sekä palvelujen monipuolisuus ja laatu.

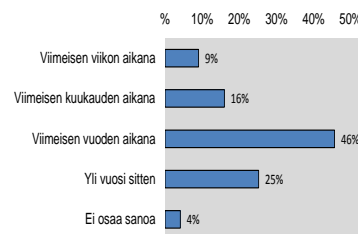
Tiedusteltaessa mieluisinta tapaa päivittäisten raha-asioiden hoitamiseen yhdeksän kymmenestä vastaajasta valitsee verkkopankin. Verkkopalvelua eivät suosi ainoastaan nuoret, sillä yli 60-vuotiaistakin 81 % ilmoittaa verkkopankin mieluisimmaksi kanavaksi päivittäisasiintiin. Enemmistön mielestä pankkien tulisi hyödyntää nykYTEknologiaa niin, että henkilökohtaista pankkipalvelua saisi helposti myös verkossa (60 % vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Samalla neljä viidestä vastaajasta hoitaa pankkiasioitaan mieluummin itsepalveluna, kunhan se on toimivaa ja turvallista.

Sähköisen asioinnin lisääntyessä konttoripalveluita tarvitaan enää harvoin. Yli 70 prosentilla vastaajista edellisestä pankkikonttorikäynnistä on vierähtänyt yli kuukausi ja reilusti yli puolet ilmoittaa asioivansa pankkikonttorissa vain kahdesti vuodessa tai harvemmin (TNS Gallup 5.3.2013).

## Koska asioinut viimeksi pankkikonttorissa?

- Tutkimus tukee käytännön kokemuksia: valtaosa suomalaisista vierailee pankkien konttoreissa nykypäivänä hyvin harvoin ja päivittäisasioinnista on siirrytty vuosiasiointiin.
- Vielä 80-luvulla asiointi oli päivittäistä/viikoittaista. Konttorissa asiointi vähentynyt vuosi vuodelta.
- 25% suomalaisista asioinut konttorissa viimeksi yli vuosi sitten

ASIOIMINEN PANKKIKONTTORISSA. ASIOINUT VIIMEKSI... (%),  
n=1157



### Uudellamaalla asuvat:

Viimeisen viikon aikana: 12%  
 Viimeisen kuukauden aikana: 11%  
 Viimeisen vuoden aikana: 42%  
 Yli vuosi sitten: 30%  
 EOS: 4%

25-04-2013

4

Kuvio 2. Koska asioinut viimeksi konttorissa? Lähde: TNS Gallup lehdistötiedote 5.3.2013

### 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, pääongelma ja alaongelma

Työn tavoitteena on toteuttaa Danske Bankin uuden organisaation vaatima muutos Helsingissä sijaitsevassa konttorissa. Uuden organisaation myötä pankin konttoreissa otetaan käyttöön uusi asiakaspalvelukonsepti, jonka pankin liiketoiminnan kehittämisyksikkö on suunnitellut. Uuden toiminnan käyttöönotosta vastaavat kuitenkin konttorit. Uudella toimintatavalla pyritään parantamaan kannattavuutta ja asiakastytyväisyyttä.

Opinnäytetyön pääongelman on, miten uuden toimintatavan käyttö toteutetaan esimerkki-konttorissa. Alaongelmana on selvittää, noudatetaanko palvelun konseptoinnissa alan kirjallisuuden mukaista toimintatapaa.

Työn keskeisiä käsitteitä ovat palvelun kehittäminen, palvelun konseptointi, monikanavainen tiimi, pankkipalvelu, muutosjohtaminen ja tehokkaat prosessit.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus koostuu viidestä eri luvusta. Johdantoluvussa esitetään opinnäytetyön aihe.

Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen tausta ja esitetään tutkimuskysymykset. Opinnäytetyö rakentuu teoreettisen viitekehyksen ympärille. Teoreettinen taustan jälkeen empiirisessä osassa käsitellään esimerkkiyritystä ja uuden toimintatavan jalkautusta. Tämän jälkeen edetään tuloksiin ja johtopäätöksiin.

## 2 Teoreettisia näkökohtia palveluliiketoiminnasta

Tässä kappaleessa käsitellään teoreettisia näkökohtia asiakaspalvelusta, palveluiden kehittämistä sekä palveluiden tuotteistamista. Työssä keskitytään pääasiassa palveluliiketoimintaan mutta käyn kuitenkin aluksi lyhyesti läpi yritystoiminnan kannattavuutta koskevia perusasioita.

Yritystoiminnan lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus. Kannattavuutta voidaan parantaa nostamalla tuotteen tai palveluiden hintoja mutta tämä voi vaikuttaa myynnin määrään. Hinnoitteluun vaikuttavat muut alalla toimivat yritykset ja niiden luoma kilpailutilanne. Kannattavuutta voidaan hinnan korotuksen lisäksi parantaa tehostamalla toimintoja ja karsimalla kuluja (Eklund & Kekkonen 2011,70-74).

Monet pankit ovat viime vuosina tehostaneet toimintaa käteispalveluita automatisoimalla, konttorin päivittäispalveluita karsimalla sekä sähköisiä palveluita lisäämällä.

Yrityksen tuotot syntyvät tuotteiden tai palveluiden myynnistä saatavista tuloista. Tuottojen määrä riippuu myytyjen tuotteiden hinnasta ja määrästä. Oikean hinnan määrittäminen on yrityksen tärkein kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Halvemalla hinnalla tuotetta tai palvelua myydään enemmän kuin kalliilla hinnalla. Kannattavuuden lisäksi hinta vaikuttaa yrityksen imagoon ja kilpailutilanteeseen. Hinnoitteluun vaikuttaa yrityksen kilpailuasema markkinoilla sekä asiakkaan käsitys tuotteen antamasta lisäarvosta. Yritykselle on tärkeää huomioida omassa hinnoittelussaan se, että sen on saatava tuottoa niin paljon, että kaikki kustannukset tulevat katetuksi (Eklund & Kekkonen 2011,87).

1990-luvulla nousi esiin asiakaskannattavuuden näkökulma. Huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita pystytä täyttämään aina kannattavasti. Joskus jopa liiallisesta asiakaslähtöisyydestä palattiin takaisin etsimään tasapainoa yrityksen saaman ansainnan ja asiakkaalle syntyvän arvon välillä (Arantola & Simonen, 2009, 2).

Asiakaskannattavuustyö jatkuu vielä tänäkin päivänä ja yritykset pyrkivät luomaan uusia tehokkaampia palvelumalleja. Viime vuosien ajan myös pankit ovat pyrkineet karsimaan kuluja organisaatiomuutosten ja palvelukonseptien avulla.

## 2.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun käsite on ajan saatossa muuttunut ja sitä on edelleen vaikea määritellä. Aiemmin asiakaspalvelulla saatettiin tarkoittaa henkilökohtaista palvelijaa. Nykyään palvelu rinnastetaan usein yritysten edustajiin, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaisiin. Seuraavaksi määrittelen asiakaspalvelun käsitteen palveluliiketoimintaa käsittelevien kirjallisuuslähteiden avulla.

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen edustajan välistä vuorovaikutusta. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat asiakaspalvelijan ammattitaidon lisäksi, yrityksen toimitilat sekä asiakkaan ostama palvelu tai tuote (Reinboth, 2008, 31).

Gönroosin (1998, 40,50) mukaan palvelu on monimutkainen ilmiö. Useimmiten palvelu merkitsee jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Käsitettä voidaan käyttää laajemminkin. Koneesta ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaatimusten mukaiseksi.

Reinboth ja Grönroos ovat samaa mieltä siitä, että palvelulla tarkoitetaan pääsääntöisesti ihmisten välistä vuorovaikutusta. Omien kokemusteni perusteella uskon, että henkilökohtaisen pankkineuvonnan tarve on entisestään kasvanut ja ihmiset arvostavat asiantuntijoiden neuvoja. Talousasiat voivat olla hyvinkin monimutkaisia, minkä vuoksi on erittäin tärkeää, että pankkipalveluita tarjoavilla työntekijöillä on hyvät vuorovaikutustaidot.

Asiakaspalvelu kuuluu yhtenä osana yrityksen organisaation kokonaistoimintaan. Asiakaspalvelulla pyritään tarjoamaan asiakkaalla hyvää palvelua. Hyvän palvelun mittarina pidetään sitä, että asiakastyötä tekevät työntekijät toimivat hyvien käytöstapojen mukaisesti. Jotta asiakaspalvelulla saavutetaan kilpailuetua, se edellyttää kokonaisvaltaista paneutumista asiakaspalveluun (Reinboth, 2008.34).

Uskon, että asiakkaiden mielestä pankki edustaa perinteistä palveluntarjoajaa ja se herättää useissa ihmisissä tiettyjä mielikuvia. Pankkipalveluita käytettäessä ihmiset haluavat kokea luottamuksen ja turvallisuuden tunteen. Tämän vuoksi hyvät käytöstavat, asiakkaan kunnioitus ja luottamus ovat koko pankkipalvelun perusta.

Yritysten toimintatapa näkyy asiakaspalvelijan kautta asiakaspalveluun. Työntekijöillä on kuitenkin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa asiakaspalveluun, jos yrityksen toimintatapa rajoittaa työntekijöiden toimintavapauksia (Reinboth, 2008.32).

Oman kokemuksen mukaan etenkin ketjuyritysten työntekijöillä, joilla on tarkat määräykset, yhtenäinen toimintatapa rajoittaa yksittäisen työntekijän toimintaa. Toisaalta kuitenkin tarkasti suunniteltu toimintatapa takaa tasaisen laadun ja tehokkaan asiakaspalvelun.

Grönroosin mukaan (1998, 40) asiakkaat eivät ole aina suoraan yhteydessä palvelun tarjoajaan palveluita vastaanottaessaan. Tästä on esimerkkinä putkimies, joka menee korjaamaan vesivuotoa huoneistoon silloin, kun asukas ei itse ole paikalla. Putkimiehellä ja hänen fyysisillä resursseillaan tai toimintajärjestelmillään ei ole suoraa vaikutusta asiakkaan kanssa.

Olen sitä mieltä, että pankkipalvelut ovat luonteeltaan sellaisia, joissa asiakkaan ei tarvitse aina olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa. Esimerkiksi kun asiakas ostaa uuden auton ja tarvitsee hankintaa varten rahoitusta, riittää että asiakas tekee itse lainahakemuksen omasta verkkopankista tietokoneeltaan. Kun rahoitushakemus on saapunut pankkiin, niin nykYTEKNIKAN mahdollistamana lainahakemus käsitellään automaattisesti. Tämän jälkeen asiakas voi nostaa rahat tililleen. Asiakkaan tarve on saada uusi auto eikä lisää lainaa. Suuri osa asiakkaista arvostaa sitä, että pankin palvelut ovat saatavilla mahdollisimman vaivattomasti.

Palveluita on vaikea kuvata, koska ne ovat aineettomia. Ihmiset kuvailevat palveluita usein sanoilla tunne, luottamus ja turvallisuus. Aineettomuuden takia asiakkaan on usein vaikea arvioida palvelua. Palvelu pitäisi pystyä konkretisoimaan asiakkaalle käyttämällä fyysisiä apuvälineitä, kuten muovikortteja ja erilaisia asiakirjoja (Grönroos 1998, 54).

Asiakkaat haluavat määritellä saamansa palvelun laadun itse. Kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja kokenut asiantuntija osaa kuunnella asiakasta ja arvioida, millainen kukin asiakas on (Pitkänen 2006, 109).

Asiakas määrittää palvelun laadun kokemansa perusteella. Kokemaan vaikuttaa vahvasti se, miten vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän kanssa on mennyt. Yhteydenpito ja vuorovaikutus yritykseen ja palvelun tarjoajaan on erittäin tärkeää. Tapaamisilla ja niiden sisällöllä on suuri merkitys asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. Palvelukokemukseen vaikuttaa olennaisesti se, miten asiakasta palvellaan ja missä kanavassa asiakas asioi. Kokemaan vaikuttaa myös yrityksen edustajan saavutettavuus, ulkoinen olemus sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä (Grönroos, 2001, 100,101).

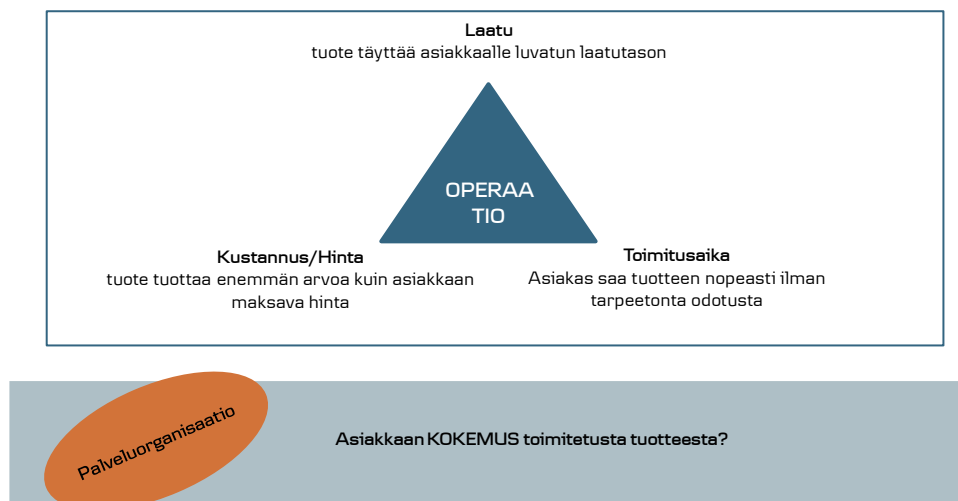
Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. Esimerkiksi pankin palvelut voivat olla rutiininomaisia, päivittäisen toiminnan tuki-palveluita. Eri pankeilla voi olla erilainen rooli. Asiakkaalla on oma rooli arvonsyntymisessä.

Pankkien pitää ymmärtää asiakkaan tarpeita, jotta ne voivat palvella asiakasta. Asiakkaan puolestaan tulee toimittaa pankille riittävät tiedot tarpeistaan. (Arantola & Simonen 2009,3)

Pitkäsen ja Grönroosin mukaan asiakkaan saamaan palvelukokemukseen vaikuttaa se, että asiakasta kuunnellaan ja vuorovaikutus toimii. Tämän vuoksi käyn vielä tarkemmin läpi asiaa pankkipalveluiden näkökulmasta. Pankin asiantuntijatapaamisissa käydään useasti läpi laajoja kokonaisuuksia. Perinteisessä neuvottelussa pankin asiantuntija on tapaamisen aikana kerännyt asiakkaan tietoja mutta asiakkaalle ei ole aina kerrottu, minkä vuoksi kyseisiä tietoja kysytään. Tämän vuoksi asiakkaiden on vaikea arvioida palvelun laatua ja ymmärtää kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat taloudelliseen tilanteeseen. Tämän vuoksi pankit ovat nykyään ottaneet käyttöön asiakastapaamisia varten esitteitä, laskelmia ja esityksiä, joissa asiakkaalle pystytään neuvottelun aikana näyttämään konkreettisesti, miten pankin palvelut tukevat asiakkaan taloudellista tilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia. Käsittelen tarkemmin asiakas-kohtamismateriaalin kehittämistä työn empiirisessä osassa.

Alla olevalla kuviolla pyritään selventämään perinteisen organisaation ja palveluorganisaation tuottamaan arvoa.

### Perinteinen asiakasarvo tuotantoyrityksissä



Kuvio 3. Perinteinen asiakasarvo tuotantoyrityksissä

Monet pankit tarjosivat vielä viime vuosina myös kuluttaja-asiakkaille henkilökohtaisen pankkineuvojan. Nykyään pankkialalla työn sisältö on muuttunut siten, että samassa työssä ei välttämättä olla enää paria vuotta pidempään. Tämän johdosta monet pankkipalveluita tarjoavat

yrietykset ovat perustaneet asiakkuuksien hoitoa varten erillisiä tiimejä. Tässä kappaleessa käsitellään sitä, mitä tarkoitetaan tiimityöllä.

Palveluita tarjoava tiimi on usein ryhmä ihmisiä, joilla on samat toimintatavat, yhtenäinen päämäärä ja tavoitteet. Ryhmässä toimivilla yksilöillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita he tehokkaasti hyödyntävät määritellyn palvelutyön suorittamiseksi (Rissanen 2006, 119).

Reinbothin (2008.44) mukaan yksittäisen asiakasvastuuhenkilön sijaan asiakasta voi palvella tietty asiantuntijatiimi. Palvelutiimi on käyttökelpoinen tapa silloin, kun palvelua on tarjolla ympäri vuorokauden tai jos tietyt asiakasryhmät tarvitsevat palvelua vaikka eri kielillä. Asiakasryhmiä muodostettaessa pitää ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet.

Mielestäni tiimityö sopii hyvin pankkipalveluiden tarjoamiseen, koska tiimimallin avulla asiakkailla on yhden henkilökohtaisen pankkineuvojan sijasta useamman ihmisen ammattitaito käytössä. Näin ollen asiakkaatkin hyötyvät tiimimallista sillä, jos palvelun tarjonta on vain yhden henkilön varassa, niin hänen poissa ollessaan palvelua ei ole saatavilla. Tiimityöllä pyritään myös jakamaan osaamista ja varmistamaan töiden tasapuolinen jako.

Usein tiimityö sopii palveluita tarjoavien yritysten toimintatavaksi. Palvelun tarjoaminen edellyttää yleensä ryhmätyötä ja pitkäaikaisia valmisteluja. Tiimityöhön siirtymiseen menee kuitenkin arvioilta pari vuotta, jotta tiimin jäsenet oppivat toimimaan keskenään. Tämän vuoksi tiimityön organisoimiseen on varattava riittävästi aikaa (Rissanen 2006, 119).

Tiimin kehittyminen on aikaa vievä prosessi, jotta ryhmä yksilöitä kehittyä tiimiksi. Tämän jälkeen yhteistoiminta johtaa muun muassa parempaan tuottavuuteen, parempaan resurssien hyödyntämiseen ja parempaan laatuun (Sydänmaalakka. 2009, 160,161).

Riittävän ajan varaamisen lisäksi tiimimalli vaatii kaikilta tiimin jäseneltä tiedon jakamista ja säännöllistä yhteydenpitoa. Tiimien tavoitteiden tulee olla selkeät ja mitattavissa. Tiimit luovat yhteenkuuluvuutta ja mahdollistavat osaamisen monistamisen muille työntekijöille. Tarkastelen pankin tiimimallia tarkemmin työn empiirisessä osassa.

## 2.2 Asiakaspalvelusta palvelun konseptointiin

Konseptointia käytetään usein silloin, kun pyritään kuvaamaan palveluita ja kehittämään niitä. Useat yritykset ovat nykyään konseptoinnin avulla yhtenäistäneet toimintatapaansa, jotta saavutettaisiin korkeampi asiakastytyväisyys ja kannattavampaa toimintaa.

Palvelukonsepti on ajatusmalli siitä, miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Kun palvelukonseptiin yhdistetään vaadittavat työvälineet, tietojärjestelmät ja osaavia ihmisiä, syntyy palvelua, josta asiakas maksaa. Hyvin toimiva palvelukonsepti tuottaa iloa asiakkaille, työntekijöille ja omistajille (Pitkänen 2006.171).

Yrityksen työntekijät toteuttavat palvelukonseptia silloin, kun he noudattavat asiakaspalvelulle annettuja periaatteita. Asiakastyötä tekevillä työntekijöillä on merkittävä rooli asiakkaita koskevan tiedon välittämisessä johdolle. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijöiden ja yritysjohton välinen vuorovaikutus toimii ja johto saa nopeasti tietoa asiakaspalautteesta eikä ole vain pelkkien asiakastutkimusten varassa (Reinboth, 2008.32).

Palvelukonseptin ja yrityksen järjestelmien pitäisi olla työntekijän tuki ja apuväline. Näiden ansioista työ helpottuu, virheet vähenevät, asiakastyytyväisyys nousee, yritys menestyy ja työntekijät sen mukana (Rissanen 2006.181).

Miettisen (2011, 107) mukaan palvelukonseptilla pystytään kuvaamaan asiakkaan palvelupolku. Konseptisuunnittelulla pyritään ajattelemaan asiakkaan näkökulmasta, kuvaamaan käyttäjien tarpeet ja tukemaan yrityksen päätöksentekoa.

Voidaan siis todeta, että palvelun konseptoinnilla pyritään luomaan asiakkaalle lisäarvoa, kehittämään palvelun tasoa sekä kirkastamaan työntekijöiden toimenkuvia. Näiden lisäksi palvelua konseptoitessa on mielestäni erittäin tärkeä varmistaa, että palvelun kysyntä on riittävä, jotta palvelun yhtenäistäminen on kannattavaa. Pitää myös ottaa huomioon, että konseptoinnin kohteena oleva palvelu on yrityksen ydintoimintaa, jotta saadaan aikaan tehokkuutta päivittäiseen toimintaan. Konseptointi vaatii uusien prosessien kehittämistä, henkilöstön kouluttamista ja työtapojen muuttamista. Jos konseptin kohteena olevan palvelun kysyntä on vähäistä, niin konseptointia ei mielestäni kannata tehdä.

Osallistuin Aalto-yliopiston järjestämään seminaariin, jonka aiheena käsiteltiin asiakaskeskeisen ajattelun uusimpia näkökulmia. Seminaarissa esiteltiin myös tutkimus, joka koski palvelun konseptointia. Tutkimuksen esittelivät Aaltoyliopiston tutkija Katriina Valminen ja Tampereen yliopiston tutkija Jesse Valtanen. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata johtamismalleja, joiden avulla palveluiden tuotteistaminen voidaan toteuttaa avoimesti ja asiakaskeskeisesti. Luento alkoi ammattinäyttelijöiden havaintoesityksellä, jossa kaksi ammattikoodaajaa suunnitteli yritykselle uutta palvelua. Heidän perusvirheensä oli se, että he kehittivät uuden palvelun, joka ei tullut asiakastarpeesta vaan se sisälsi uusinta teknologiaa ja oli varmasti niin hieno, että muut trenditietoiset ihmiset arvostavat sitä, koska käyttöliittymä on norjankielellä. Tällä käänteisellä esimerkillä tutkijat painottivat, että on tärkeää ottaa asiakkaat mukaan kehitystyöhön. Konseptointi hyödyttää vain, jos sillä pystytään luomaan yhtenäinen



toimintatapa, joka on yritykselle kustannustehokas ja täyttää asiakastarpeen. Konseptointiin pitää ottaa asiakkaat mukaan, tätä pitää suunnitella johtotasolla ja lanseerata organisaatioon siten, että käytäntö otetaan oikeasti käyttöön ja palvelun tarjoavat, asiakasrajapinnassa olevat ihmiset, jotka ovat tietoisia konseptista, saavat tähän asianmukaisen perehdytyksen ja koulutuksen (Asiakaslähtöisyys palveluinnovaatiossa 4.10.2012).

Viime vuosina myös monet Suomessa toimivat pankit ovat pyrkineet parantamaan kannattavuutta ja asiakastyytyvää palveluiden konseptoinnin avulla. Tästä on esimerkkinä pankkien palvelukonseptit, joiden tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan asiakkaan taloudellista tilannetta erilaisilla teemoilla kuten asumisen, säästämisen ja työelämän jälkeiseen aikaan varautuminen. Tämän lisäksi eräät pankit ovat rajanneet toimintaansa tarjoamalla vain verkkopalveluita ja tietyt pankit ovat puolestaan pidentäneet aukioloaikojaan tarjoamalla henkilökohtaisia asiantuntijapalveluita myös iltaisin.

Palveluita konseptoitaessa tulisi ottaa huomioon, mitä palveluita asiakkaalle halutaan tarjota. On myös tärkeää miettiä, mitä asiakkaan halutaan kokevan silloin, kun hän käyttää konseptoitua palvelua ja minkä takia asiakas valitsee juuri tämän palvelun eikä kilpailijan palveluita. Palveluita konseptoitaessa kannattaa miettiä myös, mistä asiakas muistaa yrityksen palvelut ja mitä palveluita ei haluta asiakkaille tarjota (Reinboth. 2008. 62).

Tuulaniemen (2011, 231) mukaan palvelukonseptit on tuotteistettava aikaisessa vaiheessa ja uskallettava viedä ne asiakkaiden arvioitavaksi. Palvelut tulisi myös pilotoida ennen lopullista lanseerausta.

Monen yrityksen toimintamallin muuttaminen jää vain ideatasolle. Ongelmana on, että muutosta ei viedä ideasta käytäntöön. Palvelua konseptoitaessa on erittäin tärkeää, että yrityksen kaikki työntekijät ovat tietoisia uudesta toimintatavasta ja ennen kaikkea sitoutuneet niihin.

### 2.3 Uusien toimintatapojen käyttöönotto

Useat organisaatiot vieroksuvat uusia toimintatapoja, koska pelätään, että ne romuttavat vanhat totutut toimintamallit (Pitkänen 2006.181).

Viitalan (2005, 306) mukaan esimiehen rooli on muutosprosessien onnistumisessa keskeinen. Hänen tärkein tehtävänsä on kyetä tekemään ymmärrettäväksi muutoksen syyt, tarkoitus ja tavoitteet. Esimiehen työtä on auttaa ihmisiä näkemään muutoksessa järkeä.

Muutosjohtajan on hyväksyttävä muutos työntekijöille ja aloitettava muutoksen kampanjointi viikkoja tai jopa kuukausia ennen muutoksen jalkauttamista. Muutosjohtajan on tehtävä

kovasti töitä muutoksen läpiviemiseksi. Valmistelun lisäksi muutosta varten on varmistettava, että työntekijät ymmärtävät tiukan sanoman siitä, että vanhoista tavoista siirrytään uuteen. Työntekijät tulee vakuuttaa siitä, että muutos on välttämätöntä. Tämän lisäksi muutos vaatii tarkan suunnitelman, henkilökunnan säännöllistä viestintää ja toimintatapojen muutoksen jälkeen tapahtuvaa kertausta. Muutoksen toteutuksen jälkeen on tärkeä seurata, että toiminta jatkuu uuden suunnitelman mukaan, jotta vältytään palaamasta vanhaan totuttuun malliin (Garvin & Roberto, 2009,106).

Yritystoiminta on muuttunut osittain teknologian kehittymisen ja asiakkaiden vaatimusten takia. Muutos vaikuttaa muun muassa johtamisajatteluun ja organisaatorakenteisiin. Yritysten täytyy ottaa markkinoiden muutoksen tuomat vaatimukset huomioon nostaakseen asiakkaalle tarjottavan palvelun arvoa (Grönroos 1998, 39).

Palvelun käyttöönotossa olennaista on, että palvelulla tavoitetaan kohderyhmä sille ominaisessa ympäristössä. Palvelun lanseeraaminen on vietävä oikeisiin kanaviin kohderyhmää kiinnostavalla tavalla (Tuulaniemi 2011, 238).

Myös pankit ovat toimineet Grönroosin ja Tuulaniemen mallien mukaisesti siten, että uusia palveluita on viety perinteisten kanavien lisäksi tablettipankkiin ja mobiilipuhelimiin. Asiakaskäyttäytyminen ja toimintaympäristöt muuttuvat nopealla tahdilla. Tämän vuoksi ei riitä enää, että tyydytään tämän hetkiseen tilanteeseen vaan heti, kun toimintatapoja ja uusia palveluita on otettu käyttöön, niitä on seurattava tarkasti. Tarpeen vaatiessa mahdollinen kehittämistyö aloitetaan uudestaan.

Etenkin palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa on pidetty tärkeänä, että työntekijät osallistuvat prosessin kehittämiseen. Sillä tavalla saadaan osaaminen käyttöön. Ihmiset sitoutuvat muutoksiin, kun ovat olleet mukana niitä suunnittelemassa. Myös hyvinvointi ja innostus lisääntyvät, kun omaan työhön voidaan vaikuttaa (Pitkänen 2006.180).

Muutosprosessiin sitoutuminen on olennainen osa muutoksen onnistumista. Prosessien vetäjien, yritysten työntekijöiden ja kaikkien muiden prosessiin osallistujien täytyy sitoutua siihen, mitä ollaan tekemässä (Nurmi 2012, 133).

Oman kokemukseni mukaan pankkien työyhteisöt ovat omaksuneet Pitkäsen näkemyksen muutokseen sitoutumisesta. Tästä on esimerkkinä mukautuminen työvuoroihin myös iltaisin ja kouluttautuminen sähköisten palveluiden osajajaksi.

Palveluita kehitettäessä on tärkeää laatia tarkka kehityssuunnitelma. Ennen kehityssuunnitelman laatimista täytyy hankkia riittävästi tietoa ja tehdä taustaselvityksistä. Taustatiedoilla

tarkoitetaan täydentävää lisätietoa projektiin vaikuttavista tekijöistä. Tärkein tieto on kuitenkin markkinatietous. Ennen kehitysprojektin aloittamista pitää selvittää myös kehitettävän palvelun tarpeellisuus. Tämän jälkeen määritellään liiketoiminnan tavoitteet sekä kehityssuunnitelma. Ennen kuin palvelu viedään yleisesti asiakaskäyttöön, uutta palvelua kokeillaan tietyissä yksiköissä tai tietyillä kehityksessä mukana olevilla asiakkailla. Tätä kutsutaan palvelun pilotoinniksi. Kokeilun jälkeen palvelu viedään käytäntöön ja sen onnistumista seurataan. Seurannasta laaditaan raportteja kehitystoimenpiteitä varten (Rissanen 2006, 26).

Oman näkemykseni mukaan pankit toimivat nykyään Rissanen mallin mukaisesti sopeuttamalla oman toimintansa muuttuvaan maailmaan ja asiakkaiden muutoshaasteeseen. Tästä on esimerkkinä sähköisten asiointikanavien lisääntyminen ja pankkien konttorien aukioloaikojen pidentyminen. Pankkipalveluiden saatavuus ei ole enää sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan.

Uuden palvelukonseptin käyttöönotto edellyttää muutosjohtamista. Muutosjohtamisen prosessin perusvaiheet koostuvat muutoksen suunnittelusta, muutoksen käyttöönotosta sekä toteutetun muutoksen arvioinnista. Muutoksen tulee perustua yhtenäiseen palvelukonseptiin, joka on luotu ja testattu palvelumuotoiluprosessin aiemmissa vaiheissa. Prosessin käyttöönottoaiheessa erityisen tärkeätä on selkeä viestintä uudesta palvelukonseptista (Stickdorn & Schneider, 2010, 134,135).

Uuden toimintatavan onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja määritelmän siitä, mihin pyritään. Tavoitteiden lisäksi on hyvä kartoittaa myös muutoksesta aiheutuvat mahdolliset riskit. Tämän lisäksi onnistunut muutos vaatii oikeaa ajoitusta ja työntekijöiden sitoutumista muutokseen. (Russell- Jones 1995,104).

Uutta palvelua suunniteltaessa lähtökohtana voi olla useita eri ideoita. Jos vaihtoehtoja on useita, markkinatutkimuksia voi käyttää päätöksen teon tukena. Karsinnan jälkeen laaditaan palvelukonsepti ja tämän testaus. Yritysten pitää toteuttaa myös palvelun kannattavuuden tutkimus, minkä jälkeen palvelu viedään käytäntöön ja tuodaan markkinoille. Palvelun lanseerauksen jälkeen palvelun kannattavuutta ja menekkiä täytyy seurata tarkasti. Palveluiden kehittäminen jatkuu koko ajan ja mahdollisia parannuksia tehdään palvelun markkinoille viennin jälkeen (Rissanen 2006, 198).

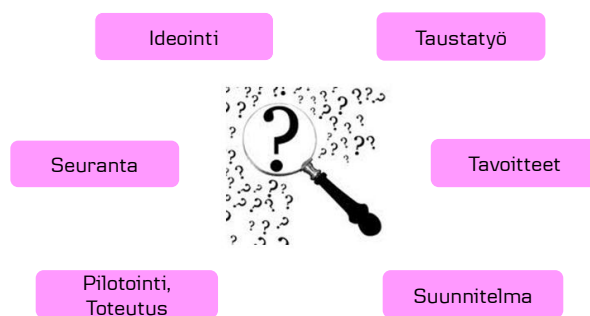
Uusi palvelu tulee pilotoida kuluttajilla, jotta palvelun laatua pystytään mittaamaan. Mittausmenetelmiä ovat muun muassa haamuostot, haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen oma sisäinen arvio (Tuulaniemi.2011,230).

Pilotoinnin tavoitteena on testata palvelua todellisissa tai todellisuutta vastaavissa tilanteissa. Palvelumuotoilussa palvelukonseptia testattaessa käytetään usein hyväksi lavastettuja

tilanteita sekä roolipelejä, joilla pyritään heijastamaan todellisia palvelutilanteita (Stickdorn & Schneider, 2010, 132,133).

Asiantuntijoiden mukaan uuden toimintatavan tai palvelun käyttöönotto vaatii paljon työtä ja esivalmistelua. Oman näkemykseni perusteella palveluiden kehittämisen vaiheet voidaan kytteyttää seuraaviin vaiheisiin siten, että yleensä kaikki saa alkunsa ideasta. Idea voi tulla esimerkiksi suoraan yrityksen sisältä tai asiakkaalta. Siihen voi vaikuttaa myös asiakaskäytännön muutos tai toisen yrityksen toimintatavan seuraaminen. Taustatyöhön toteutetaan usein markkinatutkimuksia, kerätään asiakastyytyväisyyskyselyitä tai pyydetään ulkopuolisten asiantuntijayritysten alakohtaisia selvityksiä markkinoista tai tiettyjen toimialojen trendeistä. Tämän jälkeen määritellään tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi korkeampi kannattavuus tai asiakastyytyväisyys. Suunnitteluvaiheessa määritellään muun muassa aikataulu ja resurssit. Ennen uuden palvelun käyttöönottoa on tärkeä pilotoida eli koekäyttää palvelun toimivuutta. Näin pystytään tekemään vielä tarvittavat muutokset ennen kuin palvelua tarjotaan asiakkaille. Tämän jälkeen käytäntöön viemistä seurataan erilaisten mittareiden avulla. Tähän vaikuttaa olennaisesti se, mitä palvelulla on tavoiteltu. Palvelun kehittäminen on jatkuvaa, joten sama prosessi toistetaan niin kauan, että toiminta on sille asetetulla tasolla.

## Palveluiden kehittäminen



Kuvio 4. Mukailtu kuvaus Rissasen palvelusuunnittelun vaiheista

## 2.4 Palveluiden käyttäjät mukana kehitystyössä

Edellisessä kappaleessa todettiin, että yrityksen henkilökunta sitoutuu työtehtäviinsä enemmän, jos heidät otetaan mukaan palveluiden kehittämiseen. Tässä kappaleessa käsitellään asiakkaiden osallistumisesta palveluiden kehittämiseen.

Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen on suuressa merkityksessä palvelun onnistumisessa tai epäonnistumisessa, koska suuri osa palvelusta tuotetaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan kesken (Miettinen 2010, 29).

Asiakkaiden kuuntelulla on merkittävä rooli paitsi myynnissä myös palveluiden kehittämisessä. Kuvio menee niin, että jos asiakkaita ei kuunnella, saatetaan luoda vääränlaisia tuotteita tai palveluita, jolloin asiakas siirtyy suurella todennäköisyydellä kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. (Hämäläinen K, Nyman J, ym. 2009, 48.)

Palvelun suunnittelun onnistumisen kannalta on ratkaisevan tärkeää ymmärtää kohteena olevan palvelun tila nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta. Suunnittelijan täytyy pystyä samaistumaan asiakkaan näkökulmaan (Stickdorn & Schneider, 2010, 128).

Palveluiden käyttäjien lisäksi asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat ovat olennaisesti mukana palvelukokemuksen tuottajina. Tämän vuoksi on olennaista, että ymmärretään molempien osapuolten tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja (Tuulaniemi, 2011, 71).

Palvelun käyttäjiä ovat yrityksen asiakkaat. Tämän vuoksi monen asiantuntijan mukaan työntekijöiden lisäksi asiakkaatkin kannattaa ottaa osaksi palvelun suunnittelua ja kehittämistä. Asiakkaat voivat antaa yrityksille suoraa palautetta asioidessaan myymälässä tai täyttämällä asiakastyytyväisyyskyselyn. Tämä ei kuitenkaan riitä yritykselle luomaan kilpailijoitaan parempaa palvelua, koska palaute annetaan yleensä palvelun käyttämisen jälkeen. Tämän vuoksi asiakkaat kannattaa ottaa mukaan palveluiden kehittämiseen jo ennen kuin uudet palvelut tuodaan markkinoille. Tällä tavalla pystytään luomaan innovatiivisia tapoja toimia ja vastata parhaiten asiakkaiden tarpeisiin.

Yhteissuunnittelussa asiakkaat osallistuvat yrityksen palvelutiimin kanssa palvelun kehittämiseen. Näin käyttäjätieto saadaan vietyä nopeasti kehitykseen ja saadaan arvokasta palautetta. Tämä toimintapa mahdollistaa myös sen, että asiakas luo yhdessä yrityksen kanssa palvelukokemuksen, joka sopii hänen tarpeisiinsa (Miettinen 2011, 23,25).

Kotler kertoo esimerkin kuluttajan osallistumisesta. Time-lehti koostaa vuosittain listan sadasta maailman vaikutusvaltaisemmasta henkilöstä. Lukijoilla on mahdollisuus rankata listalle oma ehdokkaansa. Tämän ansoista vuonna 2009 voittajaksi valittiin mystinen 21-vuotias mies nimeltä ”moot”. Kyseessä oli suosituksen keskustelufoorumin 4chan.org-sivuston perustaja. Kotlerin mukaan maailmalle on ominaista se, että ihmiset haluavat osallistua tuntemattomia ihmisiä, sillä heihin on helppo samaistua. Tästä syystä vallan siirtäminen kuluttajille on mission kannalta tärkeää. Kuluttajille on osoitettava, että yrityksen missio kuuluu heille ja että heillä on myös vastuu sen toteuttamisesta. Vaikka yksittäinen kuluttaja voi olla heikko, on kuluttajien joukolla suurempi valta kuin yhdelläkään yrityksellä (Kotler 2010. 77,78).

Hämäläisen, Nymanin ym. (2009, 57) mukaan monet asiakkaat haluaisivat osallistua uusien palveluiden kehittämisprosessiin, joten on syytä kehittää toimivia tapoja integroida asiakkaat prosessiin.

Nykyaikainen asiakaskeskeinen ajattelu on tuonut toimintaan, tavoitteisiin ja ohjaukseen uusia asioita. Parhaimmillaan ne johtavat asiakkaiden kanssa yhteistyön lisäksi yhteisiin hankkeisiin ja yhteiseen oppimiseen. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttää palveluiden jatkuvaa kehittämistä muuttuviin tarpeisiin sopiviksi (Rissanen 2006, 111).

Pankit teettävät asiakkaillaan markkinatutkimuksia ja lähettävät asiakkailleen palvelun käyttämisen jälkeen palautekyselyitä. Oman näkemykseni mukaan pankkialan henkilöasiakasliiketoiminnassa asiakkaita pitäisi osallistaa vielä aiempaa enemmän palveluiden kehittämiseen.

Managing user involvement in service innovation artikkelissa käsiteltiin tutkimusta, jossa asiakkaat olivat mukana kahdentoista päivän ajan tietoliikennepalveluiden kehittämisessä. Tutkimukseen osallistujien tavoitteena oli kehittää hyödyllisiä ideoita tekstiviestisovellukseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuluttajan mukaan ottamisen hyötyjä palveluiden ja uusien ideoiden innovaatioissa. Artikkelin mukaan tutkimuksessa verrattiin kolmen eri ryhmän tuloksia. Yksi ryhmä koostui alan ammattilaisista, toinen ryhmä kuluttajista, jotka eivät saaneet asiantuntijoiden konsultaatiota, kolmas ryhmä koostui kuluttajista, jotka saivat asiantuntijoiden konsultaatiota. Ryhmien tuottamia ideoita arvioitiin niiden ainutlaatuisuuden, valmistettavuuden ja käyttäjäarvon perusteilla. Ryhmät saivat aikaan 289 erilaista ideaa. Se ryhmä, joka sai asiantuntijoiden konsultaatiota, tuotti eniten omaperäisiä ideoita. Ideoiden toteuttamiskelpoisuus parani myös silloin, kun ideoinnin tukena annettiin asiantuntijan konsultaatiota. Tutkimuksessa mukana olleet asiantuntijat oppivat ymmärtämään aiempaa enemmän kuluttajien tarpeita ja kuluttajien ideat auttoivat laajentamaan asiantuntijoiden ajatusmaailmaa. Kuluttajien ideoiden ja mielipiteiden kysyminen ei riitä palveluiden kehittämiseen vaan heitä täytyy rohkaista keksimään tarpeita ja aktivoida kuluttajat ongelmanrat-

kaisuun omassa päivittäisessä ympäristössään. Kuluttajien mukaan ottamisen lisäksi täytyy tehdä haastatteluja ja tutkimuksia (Magnusson, P., Matthing, J., Kristensson, P. 2003.)

Monen asiantuntijan mukaan uusia palveluita kehitettäessä on erittäin tärkeää kuunnella asiakasta ja jopa ottaa heidät kehittämiseen osalliseksi. Mielestäni pankkien pitäisi haastatella avainasiakkaitaan ja kysyä heiltä, olisiko tämä tapaaminen mahdollista käydä etätapaamisena ja mitä ominaisuuksia sinä silloin arvostaisit.

Useat pankit ovat nykyään mukana sosiaalisessa mediassa. Tästä on esimerkkinä se, että pankit ovat ottaneet käyttöön Facebook sivuston, jossa tiedotetaan ajankohtaisista asioista ja mahdollisista uusista palveluista. Kuluttajien osallistaminen ja yritysten toiminnan läpinäkyvyys on mielestäni yksi pankkialan tärkeimmistä kilpailuetuun vaikuttavista tekijöitä.

Osallistuin 2013 keväällä asiakastietoa käsittelevään seminaariin. Yksi esiintyjistä oli Questback Oy:n maajohtaja Jukka Nupponen. Hänen mukaansa eniten käytetty media on nykyään Facebook. Siellä ihmiset voivat jakaa hyvät ja huonot kokemukset. Asiakkaat saavat impulsseja päivittäin ja saavat omien kokemusten lisäksi suosituksia omasta verkostostaan. Esimerkkinä on vaikka se, että asiakkaan tuttava on saanut autohuollosta parempaa palvelua kuin, mitä asiakkaan itse käyttämä palvelu on ollut. Tieto muista palveluista on aiempaa helpommin saatavilla esimerkiksi palveluntarjoajien nettisivuilta ja kolmannen osapuolten palvelun vertailusivustoista (Nupponen, 2013).

Yritykset eivät kuitenkaan hallitse vielä nykymediaa niin hyvin, että voisivat ottaa tästä kaiken hyödyn. Facebookissa on kuitenkin suuri mahdollisuus käyttää uusia medioita, jos niitä opitaan yhdistämään liiketoimintaprosesseihin. Ihmiset haluavat yhä useammin kilpailuttaa oman palvelun tarjoajansa ja tämä haastaa yrityksiä kehittämään omaa yritystään vastaamaan tarkemmin asiakkaan tarpeita.

## 2.5 Elämäntyyliajattelu ja asiakaspersoonat

Pankin konttorit ovat vielä muutama vuosi sitten jaotelleet asiakkaansa perinteisellä tavalla, kuten asuinpaikan ja palveluiden käyttöasteen mukaan. Nykyään pankkipalveluiden käyttäminen ei ole niin konttorisidonnaista kuin aiemmin. Tämän vuoksi tässä kappaleessa tarkastellaan asiakkaan segmentoinnin sijaan asiakkaan elämäntyyliä ja käyttäytymistä palvelun tarjoajan näkökulmasta.

Yritysten perinteisellä segmentoinnilla asiakkaat ryhmitellään sen mukaan, mitä tuotteita asiakas on ostanut tai mistä kanavasta tuotteet on ostettu. Elämäntyylisegmentoinnin ajatus

puolestaan on se, että asiakkaat segmentoidaan heidän tilanteensa, elämäntyyliinsä, arvojensa, persoonansa ja mielipiteiden perusteella (Löytänä, Kortesuos, 2011, 133).

Yrityksen on ymmärrettävä, miten ja missä heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. On myös tunnistettava, miksi asiakkaat käyttävät tiettyjä palveluita ja mihin arvoihin asiakkaiden valinnat perustuvat. Tästä syntyy asiakasymmärrys, jolla pyritään selvittämään, mistä elementeistä palvelun arvo asiakkaalle muodostuu. Näitä voivat olla muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden mielipiteet, palvelun hinta ja sen ominaisuudet (Tuulaniemi, 2011, 71).

Henry Assaelin (1998, 35) mukaan yrityksen markkinoinnin kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja elämäntyyliä. Assaelin mukaan elämäntyyliin vaikuttaa se, miten ihmiset ajattelevat itsestään ja elin ympäristöstään. Elämäntyylin määrittävät ihmisten toiminnot, kiinnostuksen kohteet ja mielipiteet.

Useimmat yritykset saavat paljon tietoa asiakkaistaan erilaisten tietolähteiden kautta. Näitä ovat erilaiset tietojärjestelmät, jotka tallentavat asiakkaan kanssa tapahtuvien transaktioiden aikana tietoa. Tietoja saadaan muun muassa yritysten verkkosivuilta ja asiakaspalvelujärjestelmistä (Arantola & Simonen, 2009, 25).

Myös pankeilla on käytössään kattavat asiakashallintajärjestelmät, joista voidaan seurata mitä palveluita asiakkaat käyttävät. Sähköisiä palveluita käytettäessä asiakkaan käyttäytymisestä tallentuu usein automaattisesti käyttäjätietoja. Tätä kutsutaan sähköiseksi jalanjäljeksi. Uskon, että pankkipalveluita voitaisiin tarjota vielä aiempaa kohdennetummin käyttämällä hyväksi asiakastietoja ja yhdistämällä ne sähköiseen jalanjälkeen.

Pankit ovat käyttäneet palvelun kehittämisessä mukana haastatteluja ja markkinatutkimuksia jo usean vuoden ajan. Mielestäni pankkien tulisi jatkossa kiinnittää huomiota myös asiakkaan persoonallisuuteen ja elämäntyyliin. Asiakasymmärrystä voidaan kehittää esimerkiksi luomalla kuvitteellisia asiakaspersoonia. Näin pystytään havainnollistamaan työntekijöille yritysten tavoiteasiakkaat ja tunnistamaan tietyt asiakasryhmät.

Asiakaspersoonat ovat kuvitteellisia profiileja, joiden tarkoitus on ryhmitellä asiakkaita heidän kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti. Usein asiakaspersoonat on kehitetty sidosryhmäkartoitusten ja haastattelujen pohjalta. Asiakaspersoonien avulla voidaan saada kattava valikoima erilaisia näkökulmia kehityksen kohteena olevaan palveluun. Asiakaspersoonien avulla palveluita kehittävät tiimit pystyvät paremmin määrittelemään kohderyhmiään sekä ottamaan nämä mukaan palvelunkehittämisprosessiin (Stickdorn & Schneider, 2010, 178).



Asiakaspersoonia voidaan luoda esimerkiksi järjestämällä yrityksen työntekijöille yhteisiä suunnittelutyöpajoja. Asiakaspersoonat muodostetaan tietyistä asiakasryhmistä ja ne esitetään usein aluksi visuaalisesti paperilla, josta myöhemmin laaditaan virallisempia raportteja (Stickdorn & Schneider, 2010, 179).

Asiakaspersoonien lisäksi yksi tapa kuvata asiakkaita ja asiakkaan tarpeita on tarinankerronta.

Tarinankerronta on yksi käytetyistä menetelmistä, kun halutaan jakaa mielipiteitä uudesta palvelukonseptista. Kaikista yrityksen tarjoamista palveluista voidaan kehittää kiinnostusta herättäviä tarinoita. Palvelun houkuttavuuden syventämiseksi tarinankerrontaan yhdistetään usein asiakaspersoonien käyttö (Stickdorn & Schneider, 2010, 202 ).

Maailmankuulun käsikirjoittajan, Robert McKeen mukaan ihmisiä voidaan vakuuttaa luomalla idean ympärille vakuuttava tarina. Tätä käytetään usein myös yrityksen liikeidean vakuuttamisesta kuluttajille siten, että liikeidean ympärille luodaan uskottava tarina. Tarinan lisäksi pitää luoda myös tarinaa tukeva missio, jonka luomiseen kannattaa ottaa kuluttajat mukaan (Kotler 2010. 76,81).

Tarinalla tarkoitetaan yhtenäistä tapahtumien sarjaa, jolla on alku ja loppu. Elokuviissa käytetty kerronta on sovellettavissa erilaisten palveluiden tuottamiseen. Kun tarina käsikirjoitetaan osaksi palvelua, pystytään tarjoamaan erilaistuneita palveluja. Palveluun kirjoitetulla tarinalla pyritään vahvistamaan asiakkaan kokemuksen tunnetasoa (Miettinen 2011, 110).

Usea pankki käyttää mainonnassaan tarinoita. Näistä esimerkkeinä nuoret pariskunnat, jotka ovat hankkimassa perheelleen uutta kotia. Tarinalla annetaan turvallinen kuva pankkipalveluista, jotka mahdollistavat perheelle uuden kodin hankinnan ja samaan aikaan säästämiseen tulevaisuuden varalla. Usein mainoksessa on myös kuvattu pankin edustajana perheen henkilökohtainen pankkineuvoja, joka on aina valmis auttamaan asiakasta ja suunnittelemaan asiakkaan kanssa yhdessä turvallista taloutta. Tarinassa halutaan antaa asiakkaille myönteinen kuva pankista, joka auttaa asiakasta elämän eri tilanteissa.

## 2.6 Tehokkaammat prosessit

Yritysten toimintaympäristö ja asiakaskäyttäytyminen muuttuvat nopeasti. Tämän lisäksi muita palveluntarjoajia tulee koko ajan lisää. Tämän vuoksi palveluyrityksillä on oltava valmius sopeutua muuttuvaan maailmaan. Sopeutumisen lisäksi yrityksen on kehitettävä prosessejaan tehokkaammiksi. Prosesseja voidaan tehostaa niitä yhtenäistämällä. Yksi tapa yhtenäistää kaikki prosessit, on kehittää yrityksen organisaatiota ottamalla mallia muilta yrityksiltä, jotka toimivat omaa yritystä tehokkaammin.

Rutiinin omaiset toistuvat tapahtumat on hoidettava systemaattisesti ja oikein. Poikkeaviin tilanteisiin on kuitenkin varauduttava ja jätettävä toimintavapautta. Toimivilla rutiineille pyritään saavuttamaan kustannustehokkuutta, nopeutta ja virheettömyyttä. Näillä toimenpiteillä varmistetaan myös asiakaslähtöinen toiminta ja varmistetaan palvelun perustaso (Pitkänen 2006.174).

Mielestäni pankkipalveluita tarkasteltaessa on kyse tosiaankin toistuvista prosesseista. Pääasiassa samat toimenpiteet toteutetaan päivittäin, oli kyse asuntolainaneuvottelusta tai uuden luottokortin tilauksesta. Aiemmin saman pankin työntekijöillä on ollut useita eri tapoja toimia talon sisällä. Tämän takia uskon, että etenkin pankit hyötyvät, jos palveluprosessit pystytettäisiin yhdenmukaistamaan. Laadun valvonnan sijasta tarvitaan tarkat prosessikuvaukset, koulutukset, työntekijöiden sitoutumista ja esimiesten tukea. Palvelun yhdenmukaistamisen tavoitteena on, että asiakas saa palvelua mahdollisimman helposti. Olennaista on myös, että asiakas saa yhtenäisen palvelukokemuksen riippumatta siitä, asioiko hän konttorissa tai verkossa.

Nykyään useat yritykset ovat automatisoineet rutiinit ja niiden hoitamiseen käytetään tietojärjestelmiä. Näin yrityksen työntekijöille jää enemmän aikaa keskittyä asiakkaaseen ja kehittää uusia ratkaisuja (Pitkänen 2006.174).

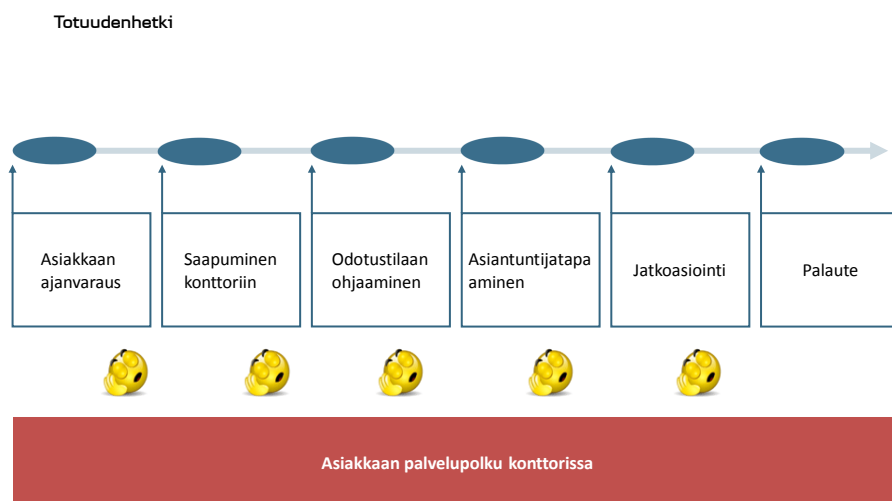
Tuulaniemen (2011, 229) mukaan kustannusjohtaja tuottaa palvelun poikkeuksellisen edullisin kustannuksin, mikä tarkoittaa palveluiden kohdalla yleensä pitkälle vietyä automatisointia.

Tietotekniikan kehitys edesauttaa yrityksiä luomaan aiempaa nopeammin uusia palveluita, joilla tuotetaan asiakkaille arvoja ja hyötyjä. Asiakkaat pitävät palveluiden teknistä ratkaisua usein itsestään selvänä (Grönroos 1998, 39).

Useat pankit ovat tuoneet asiakkaiden käyttöön uutta teknologiaa hyödyntäviä palveluja kuten verkkotapaamiset ja sopimusten sähköiset allekirjoitukset. Myös monet palvelut, kuten luottokorttien hakemukset ja opintolainat on viety automaattiseksi, minkä ansiosta asiakkaat voivat itse tehdä verkkopankissa luottokorttien ja opintolainojen hakemukset alusta loppuun niin, että heille toimitetaan uusi luottokortti tai perustetaan opintolaina verkkopankkiin.

Gönroosin mukaan tärkein arvoa lisäävä tekijä on totuuden hetki. Totuuden hetkellä Grönroos viittaa Normannin (1984) käsitteeseen. Totuuden hetkellä tarkoitetaan tilannetta jossa asiakas ja palvelun tarjoajat ovat keskenään yhteydessä: kun tarjoilija palvelee ravintolan asiakasta tai kun pankin asiakas nostaa pankkiautomaatista rahaa (Grönroos 1998, 40).

Seuraavaksi esittelen oman näkemykseni pankkipalvelun totuuden hetkestä mukaillen Normannin totuuden hetki prosessia. Asiakas varaa aluksi asuntolainaneuvotteluun tapaamisajan saapumalla konttoriin, soittamalla henkilökohtaisen pankkineuvojan kännykkään tai lähettämällä hänelle sähköposti. Asiakas saapuu tapaamiseen viikon kulutta. Tämän jälkeen hän saa lainalupauksen ja löytää etsimänsä kodin. Sitten asiakas saapuu uudestaan konttoriin asunto-kaupoille. Kaupat pidetään kahdessa eri osassa, koska aluksi pidetään alkukaupat ja maksetaan käsiraha ja toisella kerralla maksetaan koko loppusumma, jolloin asuinhuoneiston omistusoikeus siirtyy ostajalle. Kauppojen jälkeen asiakkaalle lähetetään kirjeitse kotiin asiakas-tyytyväisyyskysely.



Kuvio 5. Perinteisen konttoriasioinnin totuudenhetki

Tämän esimerkin myötä voimme todeta, että asiakas joutui käymään useasti konttorissa saman asian takia. Näin ollen asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisia oli useampia. Palveluntarjoajan on vaikea ylittää asiakkaan palveluodotusta jokaisessa kohtaamisessa, koska suuri osa tapaamisajasta meni rutiinitöihin eikä asiakastyöhön. NykYTEKNIKALLA prosessia pystytään kyllä nopeuttamaan. Tämä vaatii palveluntarjoajalta asiakasohjausta ja opastamista siihen, miten pankin tarjoamilla palveluilla asiakas voi hoitaa jatkossa saman asian helpommin.

Rissanen mukaan palvelun tuottamisessa työskennellään asiakkaan hyväksi viidessä eri prosessissa. Palvelun tuottaminen jaetaan taloudelliseen, tekniseen, sosiaaliseen, oikeudelliseen ja ekologiseen prosessiin. Tämän teorian avulla pystytään mahdollistamaan asiakkuuksien erilais-  
tamisen ja asiakasyhteistyön asiakaskohtaisella ja personoidulla tavalla (Rissanen 2006, 111, 112).

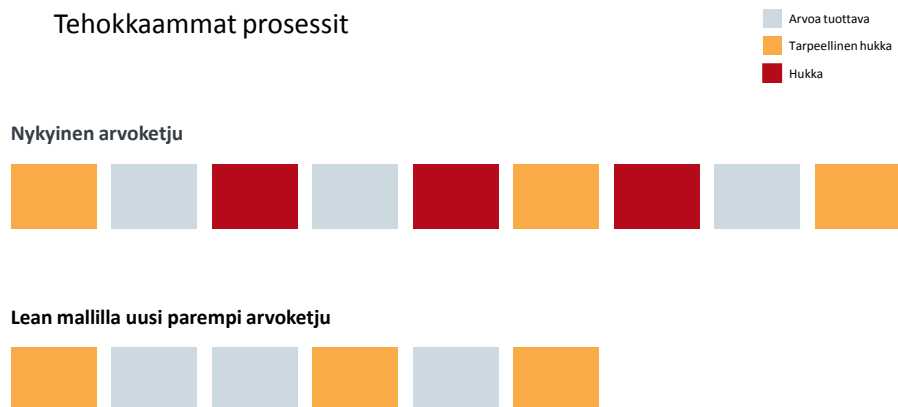
Omasta mielestäni myös pankkipalveluita voi tarkastella Rissasen viiden pääprosessin avulla. Käytän esimerkkinä palvelun syntymistä pankin konttorissa käydyssä lainaneuvottelussa. Asiakkaan ja rahoitusneuvojan välillä käyty neuvottelu on vuorovaikutteinen sosiaalinen prosessi. Neuvottelun jälkeen osapuolet sopivat lainan ehdoista. Tämän jälkeen rahoitusneuvoja syöttää lainan ehdot pankin luottojärjestelmään käsiteltäväksi. Hyväksytyin luottopäätöksen saavuttua sopimukset tulostetaan allekirjoitettavaksi. Nämä kuuluvat palvelun tekniseen toteutukseen. Lainan korot ja pankin perimät palkkiot lukeutuvat taloudellisen prosessin piiriin. Palvelutapahtuman juridinen näkökulma, kuten asiakkaan henkilöllisyyden todentaminen ja lainaehdojen läpi käyminen kuuluu oikeudellisen prosessin alueeseen. Ekologisen prosessin piiriin kuuluu esimerkiksi pankin tarjoama lainan automaattinen kuukausittainen suoraveloitussopimus. Suoraveloitussopimus korvaa perinteisen kotiin lähetettävän paperisen laskun ja tällä tavoin tukee kestäväää kehitystä.

Osallistuin keväällä 2013 Danske Bankin järjestämään toiminnan tehostamiskoulutukseen. Koulutuksen nimi oli Johdanto Leanin maailmaan. Koulutus kesti yhden päivän ja siinä käsiteltiin Lean- menetelmien perusteita ja käytännön toimia oman työn kannalta. Koulutusmateriaalin laadinnan lähteenä oli käytetty Lean Thinking kirjaa, jonka on kirjoittanut James. Womackin ja Daniel, T. Jones.

Lean-menetelmällä tarkoitetaan jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosessia. Toimintamallin ensimmäisen periaatteen mukaan yritykseen kaikkiin liiketoimintaprosesseihin luodaan tiedon keskeyttämätön virta. Toisen periaatteen toteutumista varten vaaditaan yritysjohdon sitoutuminen työntekijäinvestointeihin ja jatkuvan parantamisen edistämiseen. Jos nämä kaikki tavoitteen täytyvät Lean menetelmän avulla pystytään saavuttamaan merkittäviä tuloksia (Tuominen 2010, 7).

Koulutuksessa käytetyn materiaalin mukaan Lean on synonyymi sanalle "virtaviivaisuus". Se on oppi, joka perustuu Toyotan aikoinaan kehittämille tuotantotekniikoille, joiden avulla autovalmistaja on noussut maailman johtavaksi tuotantoyhtiöksi. Termi kattaa useita erilaisia tuotantoprosessien optimointia helpottavia työkaluja, joiden avulla vähennetään hukkaa työpaikalla ja optimoidaan niin sanottua arvoa tuottavaa työpanosta. Tällä tarkoitetaan esim. aikaa, joka käytetään tuottamaan lisäarvoa tuotteelle. Leanin selkäranka muodostuu seuraavista viidestä periaatteesta:

- Tunnistetaan todellinen arvo asiakkaalle
- Kuvataan arvoketju
- Luodaan katkoton prosessi
- Otetaan uudet toimintatavat käyttöön osaksi päivittäisjohtamista
- Tavoitellaan toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä.



Kuvio 6. Tehokkaammat prosessit

Kuitenkin ennen kuin arvoketjun kuvaamista ja parannuksia voidaan harkita, on luotava yleiskuva nykyisestä tilanteesta. Tällä varmistetaan, että parannusten implementointi onnistuu niillä alueilla, joilla on suurin potentiaali saavuttaa konkreettisia hyötyjä (Danske Bank Tukianen, E. 8.2.2013).

Tuomisen mukaan kehittyminen Lean-organisaatioksi ei onnistu johdon määräyksellä ja niitä kiltisti noudattamalla. Se edellyttää koko organisaation sitoutumista sovittujen toimintaperiaatteiden noudattamiseen. Menestyäkseen organisaation pitää oppia muuttamaan oppivaksi organisaatioksi ja muuttamaan ilmapiiri koko organisaatiossa riippumatta siitä montako, ihmistä siinä työskentelee (Tuominen 2010, 7).

Yhtenä osana Lean-menetelmää voidaan käyttää Benchmarking-prosessia. Tämän avulla analysoidaan prosessien suorituskykyä ja verrataan sitä parhaisiin suoriutujiin. Benchmarking on jatkuva prosessi parhaiden toimintatapojen tunnistamiseksi, jonka avulla muilta toimijoilta opitut asiat sovelletaan omaan organisaation (Tuominen 2010, 125).

### 3 Tutkimusmenetelmät

Seuraavassa kappaleessa käsitellään lyhyesti laadullista ja määrällistä tutkimusta.

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä kappale sisältää laadullisen tutkimuksen teoriaa neljän eri kirjallisuuslähteen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä ja käsitystä tietystä ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja on monia. Huomionarvoista on, että ennalta sovit-  
tuja määritelmiä käytettävistä lähestymistavoista tai metodeista ei kuitenkaan ole olemassa (Ghuri, Gronhaug, 2005, 202).

Kanasen mukaan laadullisesta tutkimuksesta on aina silloin kysymys, kun halutaan tutkia mitä tahansa, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin 1990). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiö pyritään kuvamaan ja luomaan siitä uusia teorioita (Kananen.2012,29).

Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että yksittäisistä havainnoista päädytään yleisiin merkityksiin sekä teoreettiseen pohdintaan. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista kerätä tutkimusaineistoa luonnollisista tilanteista samalla, kun tutkija tekee itse havaintoja. Laadullisella tutkimuksella kerätyn aineiston pohjalta tehdään päätelmiä, joista tutkija laatii niiden pohjalta johtopäätöksiä (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997, 161, 220-217,253).

Kanasen mukaan laadullisen tutkimuksen tärkeimmät tiedonkeräysmenetelmät ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit (Kananen.2012,93.)

Määrällinen tutkimus (Tuulaniemi.2011,144) tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia menetelmiä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään itselleen empiiristä havaintoaineistoa. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein tilastollisia malleja (Wikipedia).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään (Tuulaniemi.2011,144) ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä ja syvemmän käsityksen saamista. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille (Wikipedia).

Tilastokeskuksen verkko-oppaan mukaan laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat toisistaan alla olevan taulukon mukaisesti (Metsämuuronen, J. 2002 ja Uusitalo, H. 1991).

LAADULLINEN TUTKIMUS	MÄÄRÄLLINEN TUTKIMUS
- yleensä haastatellaan valittuja yksilöitä	- haastattelut perustuvat yleensä satunnaisotokseen
- haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai teema	- tutkimuksessa kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen ei voi enää palata edeltäviin vaiheisiin
- ei kriittisiä pisteitä, tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle	- tutkimukseen kuuluu aina numeraalinen havaintomatriisi, johon aineisto on tiivistetty
- aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä	- oleellista on aineiston totuudellisuus

Taulukko 1. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot

### 3.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista. Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi toimintatutkimuksen teoriaa kolmen eri kirjallisuuslähteen näkökulmasta. Työssä keskitytään toimintatutkimuksen määritelmään ja tiedon keräämiseen.

Toimintatutkimus soveltuu käytännön ongelmaratkaisuihin. Toimintatutkimus tutkii toimintaa siten, että siinä yhdistyvät tutkimus ja käytännön tason toiminta. Toimintatutkimuksella pyritään muutokseen eli sillä pyritään vastaamaan siihen, miten tutkittavan kohteen asioiden kuuluisi olla. Toimintatutkimuksen avulla tuotetaan tietoa asioiden kehittämiseksi ja kohdistuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on osallistuvaa, jossa ryhmä ihmisiä toimii yhdessä. Toimintatutkimuksen tutkija osallistuu itse tutkittavaan toimintaan. Toimijat ovatkin tutkimuksen tärkein voimavara, jonka tarkoituksena on havainnoin lisäksi tuoda tutkittavaan ryhmään ulkopuolista näkemystä ja teoreettista osaamista (Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, 2009, 58).

Kananen (2009, 29) määrittelee toimintatutkimuksen vaiheet seuraavasti: Ongelman määrittely, ongelman tutkiminen, ongelman syiden ja seurausten analysointi, ratkaisun esittäminen, ratkaisun testaaminen, ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta, uuden ratkaisun testaaminen tai kokeilu ja johtopäätökset.

Toimintatutkimuksen tiedon keräämiseen on useita tapoja. Pääsääntöisesti toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät eivät eroa muun laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2009, 60).

Havainnointi on yksi tehokkaimmista tiedon keräämismenetelmistä, mutta tämän lisäksi aineistoa voidaan hankkia myös ryhmätapaamisilla, kyselyillä ja haastatteluilla (Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, 2009, 62).

Kananen (2009) jakaa tiedonkeräämisen neljään eri metodiin: haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt.

McNiffin (2011, 140,144) mukaan tiedon kerääminen koostuu useista prosesseista: tiedon keruupaikan ja ajankohdan valinta, toiminnan havainnointi, tiedon kerääminen ja tallennus, tiedon jäsenitys sekä datan löytäminen jälkeensä. Tietoa voidaan kerätä myös päiväkirjalla, mindmapilla ja tukkimiehen kirjanpidolla.

Toimintatutkimuksen tietoa voi kerätä useilla eri tavoilla. Tässä työssä keskityn tarkemmin vain havainnointiin, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

Havainnointi on tärkeä kehittämistyön menetelmä. Usein havainnoijana toimii ryhmän ulkopuolinen jäsen. Hän voi olla esimerkiksi ulkopuolinen konsultti tai työntekijöiden esimies. On kuitenkin tärkeää, että tutkija osallistuu aktiivisesti ryhmän toimintaan.

Havainnointia suositellaan käytettäväksi silloin, kun esimerkiksi haastattelun avulla ei saada tarpeeksi luetettavaa tietoa. Usein myös työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa ja on vaikea itse kuvata omalla työpaikalla toimintansa prosesseja. Havainnointia käytetään myös muutostilanteiden arvioinnissa (Kananen.2012,95.).

Havainnointia voidaan hyödyntää tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Havainnoinnilla voidaan hankkia lisää tietoa esimerkiksi kyselyn tueksi. Havainnoinnilla voidaan hankkia tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Tämän lisäksi sen avulla voidaan varmistaa, toimivatko ihmiset oikeasti niin, kuin he sanovat (Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, 2009, 103).

Havainnoinnissa käytetään usein apuvälineitä. Tukkimiehen kirjanpito on toimiva tapa, jolla voidaan nopeasti laskea esimerkiksi vastauksia haastateltavien keskuudesta. Teknisiä apuvälineitä kuten nauhuria, videokameraa tai kameraa hyödyntämällä tilanne säilyy hyvin luonnollisena jatkohavaintoja varten. Näiden lisäksi tutkija voi pitää tutkimuspäiväkirjaa (Kananen. 2009, 70 - 72).

#### 4 Toimintatutkimus Sampo Pankin konttorissa

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia pankin organisaatiouudistuksen tuomia mahdollisuuksia kehittää asiakaspalvelua pankin perinteisessä konttorissa. Uutta toimintatapaa varten Danske Bankin pääkonttorilta annettiin valmis palvelukonsepti, joka vietiin pilottikokeiluna esimerkiksi konttoriin. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli viedä palvelunkonseptin mukaiset uudet toimintatavat käytäntöön.



Seuraavassa kappaleessa käyn läpi Sampo Pankki Oyj:n historiaa sen perustamisesta nykypäivään. Yrityksen kotisivujen mukaan nykyisenkaltaisen pankkitoiminnan käynnisti vuonna 1887 Suomen valtion omistama Postisäästöpankki. Vuonna 1958 Postisäästöpankista tuli Suomen ensimmäinen tietokoneaikaan siirtynyt yritys, kun pankki otti käyttöön IBM:n Ensi-nimiset "sähköaivot". Postisäästöpankki muuttui Postipankiksi vuonna 1970. Vuonna 1988 pankista tuli valtion omistama osakeyhtiö ja samalla yksityisten liikepankkien tavoin toimiva täyden palvelun pankki. Vuonna 1997 yhdistettiin valtion omistamat Postipankki Oy ja Suomen Vientiluotto Oy uudeksi yhtiöksi, joka nimettiin seuraavana vuonna Leonia-konserniksi.

Vuonna 1999 Vakuutusyhtiö Sammon omistajat ja Suomen valtio päättivät Sammon ja Leonian yhdistämisestä uudeksi täyden palvelun finanssikonserniksi. Uuden konsernin osana pankki toimi alkuvaiheessa nimellä Leonia Pankki. Vuonna 2001 pankin nimi muuttui Sampo Pankiksi.

Vuonna 2001 konserniin liittyi Mandatum Pankki. Sammon ja Mandatumin yhdistyttyä Sampo Pankki erikoistui sijoittamiseen ja säästämiseen. Sammosta tuli maan johtava sijoittamiseen keskittynyt pankki.

Vuonna 2006 Tanskalainen Danske Bank A/S osti Sampo Pankin Sampo Oyj:ltä. Kaupassa siirtyivät osaksi Danske Bank -konsernia kaikki Sampo Pankki -konserniin kuuluvat yhtiöt. Sampo Pankki jatkoi toimintaansa omalla nimellään ja paikallisesti, viiden alue- ja finanssikeskuksen kautta johdettuna pankkitoimijana. Yhdistymisen jälkeen Danske Bank -konserni oli yksi suurimmista pankkiryhmistä Pohjois-Euroopassa. Sampo Pankki oli Suomen kolmanneksi suurin pankki.



Kuvio 7. Pankin historia (lähde danskebank.fi 10.4.2013)

#### 4.1 Esimerkkikonttorin toimintatapa ennen muutosta

Käytän työssäni esimerkkinä perinteistä Helsingissä sijaitsevaa Danske Bankin henkilöasiakas-konttoria. Suomessa konttoriverkosto koostuu sadasta paikallisyksiköstä ja pääpiirteittäin ne ovat samankokoisia ja omaavat yhtäläisen organisaation. Ennen nykyistä organisaatiota Sampo Pankin Suomen toiminnot oli jaettu konttorin alueellisen sijainnin mukaan viiteen eri alueeseen: Helsinki, Uusimaa, Länsi-Suomi, Itä-Suomi ja Pohjois-Suomi. Näitä jokaista eri aluetta johdettiin paikallisen aluejohtajan toimesta. Näin ollen toiminnan eroavaisuuksia oli niin paljon kuin aluejohtajia ja heidän alaisiaan konttorinjohtajia oli. Konttoreiden yhtenäistä tapaa ei ole ollut vaan jokainen konttori on toiminut niin sanotusti ”maaston mukaan”.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan, miten esimerkkikonttori palvelee asiakkaitaan ja miten päivittäiset toiminnot suoritetaan. Konttori palvelee asiakkaitaan virka-aikaan klo 10.00-16.30. Konttorissa tarjotaan päivittäisiä kassapalveluita sekä rahoitus- ja sijoitusratkaisuja. Konttorissa on kymmenen työntekijää: kaksi kassapisteen hoitajaa, kaksi rahoitusneuvojaa, kaksi sijoitusneuvojaa, rahoituspäällikkö, sijoituspäällikkö, asiakkuusjohtaja ja konttorinjohtaja. Näiden lisäksi konttorissa on yleensä muutama määräaikainen työntekijä, jotka työskentelevät opiskeluiden ohessa ja auttavat kiireisinä päivinä ja toimivat vuosilomasijaisina.

Seuraavaksi esittelen tarkemmin konttorin henkilökunnan työnkuvia. Konttorinjohtaja toimii yksikkönsä tulosvastuullisena johtajana. Hän raportoi toiminnastaan aluejohtajalle. Konttorin-

johtaja vastaa yksikön myynnistä, kannattavuudesta ja riskinhallinnasta. Konttorinjohtaja käsittelee päivittäin luottopäätökset, vetää konttorin sisäiset palaverit ja vastaa yleisesti siitä, että konttorissa toimitaan ohjeistusten mukaan. Konttorinjohtaja on usein myös pankin sisäisten työryhmien ja paikallisten yritysjärjestöjen jäsen. Näiden luottamustöiden takia konttorinjohtaja on usein pois toimistolta virka-aikaan ja jättää päivittäisjohtamisen asiakkuusjohtajalle.

Asiakkuusjohtaja toimii konttorinjohtajan varamiehenä ja muiden työntekijöiden lähiesimiehenä. Asiakkuusjohtaja vastaa uusien työntekijöiden kouluttamisesta ja myyntivalmentamisesta. Asiakkuusjohtaja vastaa työvuorolistojen laatimisesta, työntekijöiden päivittäisestä seurannasta ja pitää huolen siitä, että työntekijöillä on tarpeeksi tapaamisia ja töiden tasapuolista jakaantumista. Tämän lisäksi hän vastaa konttorin päivittäisten rutiinien hoitamisesta.

Uusasiakashankinnasta vastaavat rahoituspäälliköt ja sijoituspäälliköt. Rahoituspäälliköt laativat rahoitusratkaisuja pääasiassa uuden asunnon hankintaa varten ja tapaavat asiakkaita konttorin lisäksi pankin yhteistyökumppanin Kiinteistömaailman asuntonäytöillä. Sijoituspäälliköt vastaavat uusien asiakkaiden säästämissuunnitelmista ja sijoitussuunnitelmista.

Sijoitusneuvontaa tarjoavien työntekijöiden ammattinimike on sijoitusneuvoja tai sijoitusasiantuntija, työkokemuksesta ja osaamistasosta riippuen. He laativat asiakkaalle henkilökohtaisen säästämissuunnitelman. Sijoitusneuvojat toimivat asiakkaan henkilökohtaisina pankkineuvojina.

Rahoitusneuvontaa tarjoavien työntekijöiden ammattinimike on asiakasneuvoja tai talousasiantuntija, työkokemuksesta ja osaamistasosta riippuen. He tekevät asiakkaille rahoitusratkaisuja koskien pääasiassa asunto- ja muita velkakirjalainoja. Lainaneuvojat toimivat asiakkaan henkilökohtaisina pankkineuvojina. Kassapisteitä hoitavat palveluneuvojat. Heidän toimenkuvansa on palvella asiakkaita kassalla käteisen rahan talletus- ja nostoasioissa.

Seuraavassa kappaleessa esittelen perinteisen konttorityön haasteita. Konttorissa tehdään useita eri asioita, minkä vuoksi henkilökunnan työmäärä ei jakaudu aina tasaisesti. Tämän takia yksikössä joudutaan tekemään säännöllisesti ylitöitä. Kassalla käy päivittäin paljon asiakkaita, jotka tilaavat kassalta tiliotteita, maksavat laskuja sekä pyytävät maksutapahtumien selvityksiä. Kiireisimpinä päivinä kassalla on pitkä jonotusaika. Pankkitoiminta on luvanvaraista ja vaatii useiden asiakirjojen laatimista. Suurimman osan asiakirjoista voi tehdä sähköisesti mutta kaikki konttorin työntekijät eivät ole koulutautuneet käyttämään sähköisiä palveluita. Manuaalisesti tehdyt asiakirjat vievät paljon aikaa ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Rahoitus- ja sijoitusneuvontaa tarjoavien asiantuntijoiden työpäivää rasittavat varattujen asiakastapaamisten peruuntumiset. Normaalin toimenkuvan lisäksi neuvojat sijaistavat kassatyöntekijöitä heidän poissaolojen tai lounastuntien aikana.

Konttorin haasteena on myös se, ettei sen työntekijöillä ole riittävästi aikaa asiakastyöhön. Kaikki tapaamiset eivät myöskään ole aina etukäteen varattuja. Joskus asiakkaat saapuvat konttorille ilman ajanvarausta ja kävelevät suoraan asiakasneuvojan huoneeseen, vaikka tämä on juuri vastaanottamassa seuraavaa asiakasta tai lähtemässä lounastauolle. Puolet henkilökunnasta on koulutettu sijoitusneuvojiksi ja puolet rahoitusneuvojiksi. Näin ollen osaaminen on ajoittain rajoittunut. Asiakaskohtaamista varten ei ole laadittu mitään vakinaista työkalua vaan jokainen asiakasneuvoja on toiminut itse laatimiensa materiaalien ja esitteiden turvin. Tämän vuoksi tapaamisissa ei aina käydä läpi kaikkia talouteen liittyviä tärkeitä asioita ja pahimmillaan se antaa asiakkaalle sellaisen mielikuvan, ettei asiakastapaamisiin ole valmistauduttu.

Tapaamisten jälkeen asiakkaille lähetetään kirjeitse asiakastyytyväisyyskysely kotiin. Ongelmana toimintatavassa on vähäinen vastausmäärä. Useat asiakkaat ovat sanoneet, että vastaisivat mielellään palautteeseen heti konttorissa tai sähköpostilla silloin, kun heillä on aikaa. Toiminnan kehittämisen kannalta moni arvokas palaute on jäänyt asiakkaan keittiön pöydälle.

Konttorit ovat itsenäisesti vastanneet markkinointisuunnitelman tekemisestä ja järjestäneet omia asiakastilaisuuksia. Konttorin työntekijät ovatkin vastanneet tilaisuuksien kutsujen lähettämistä ja muista käytännön toimista.

Käytännön toiminnan lisäksi esimerkkikonttorin asiointikanavat eivät ole olleet niin tehokkaita kuin niiden pitäisi olla. Markkinatutkimuksen mukaan suurin osa asiakkaista haluaa hoitaa pankkiasiansa sähköisesti. Ennen uuden toimintatavan muutosta toiminta on ollut konttorikeskeistä. Asiakkailla on käytössä työntekijöiden suorat pöytäpuhelin- tai matkapuhelinnumerot. Suorien puhelinnumeroiden haasteena ovat pitkät vastatausajat, koska asiakasneuvojan ollessa asiakastapaamisessa, koulutuksessa, lomapäivällä tai sairaana puheluun ei vastata. Toinen ongelma on pankkisalaisuus, sillä kännykkään soittaessa ei ole mahdollista tunnistaa asiakkaan henkilöllisyyttä. Näin ollen suoria toimeksiantoja ei voida puhelimen välityksellä tehdä.

Puhelinnumeroiden lisäksi käytössä on suorat sähköpostiosoitteet, joihin asiakas voi ottaa yhteyttä koskien pankkiasioitaan. Vastaavia ongelmia esiintyy niin sähköpostin käytössä kuin puhelimen yhteydenotoissa. Varsinkin työntekijän loman jälkeen sähköpostissa on useita kymmeniä asiakasviestejä ja yhteydenottopyyntöjä. Viestien lukemiseen menee useampi työpäivä ja lomalta paluu tuntuu asiakasneuvojan näkökulmasta työläältä.

#### 4.2 Uuden toimintatavan jalkauttaminen

Muutos koskee koko organisaatiota ja sen kaikkia työntekijöitä. Tämän vuoksi muutos pitää aloittaa ylimmästä johdosta. Sen jälkeen muutos viestitään henkilökunnalle ja viedään käytäntöön. Täytäntöönpano vaatii tarkkaa suunnitelmaa ja ennen kaikkea suunnitelman viemistä käytäntöön. Tässä työssä ei oteta kuitenkaan kantaa palvelukonseptin suunnitteluun, koska se annettiin valmiina ohjeistuksena eivätkä konttorin työntekijät pystyneet vaikuttamaan konseptin sisältöön. Oman näkemykseni mukaan palveluliiketoiminnan konseptoiminen oli suunniteltu asiantuntevasti ja siinä noudatettiin palveluliiketoiminnan yleisiä käytäntöjä. Toimintatutkimuksessa keskitytään konseptin jalkauttamista koskeviin toimenpiteisiin ja sen myötä esiin tulleisiin asioihin.

Alla olevan taulukon vasemmasta sarakkeesta näkyvät ne toimenpiteet, joita tehtiin pääkonttorilla. Aluksi pääkonttorin liiketoimintajohtajat suorittivat palvelun kehittämisessä vaadittavia toimenpiteitä. Tämän jälkeen konttorijohtaja perehdytettiin uuteen palvelukonseptiin. Konttorinjohtaja oli myös mukana toteutuksen suunnittelussa.

Tämän jälkeen konttorinjohtaja piti konttorissa työntekijöille viestintätilaisuuden siitä, mitä tullaan tekemään. Ennen muutosta on erittäin tärkeää käydä kaikki asiat läpi, jotta tiedetään, mikä on koko toiminnan tarkoitus ja miksi toimintatapoja pitää muuttaa. Perehdytyksen jälkeen aloitettiin kuukauden pituinen valmistautuminen uutta toimintatapaa varten. Tämä sisälsi säännöllisiä koulutuksia ja henkilökunnan keskinäisiä harjoituksia. Taulukon oikeasta sarakkeesta näkyy ne käytännön toimenpiteet, joita konttorissa toteutettiin.

Uuden toimintatavan jalkautus	
Organisaatio	
Pääkonttori - konttori	Työntekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteen määrittäminen</li> <li>• Taustatietojen selvitys</li> <li>• Palveluprosessin suunnittelu</li> <li>• Käsikirja</li> <li>• Aikataulu</li> <li>• Viestintä, tiedottaminen</li> <li>• Jalkautus konttoriin</li> <li>• Alustus, argumentointi</li> <li>• Työkuvat, muutosagentit</li> <li>• Kannustus, Koulutus, Kilpailut</li> <li>• Muutosjohtajuus, toistaminen</li> <li>• Seuranta, täsmennykset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutokseen sitoutuminen</li> <li>• Tiimityö, tiimisopimus</li> <li>• Uuden toimenkuvan harjoittelu</li> <li>• Asiakaskohtaamistyökalu</li> <li>• Yhteistapaamiset esimiehen kanssa</li> <li>• Kouluttautuminen moniosaajaksi</li> <li>• Työpajat, asiakaspersonat</li> <li>• Palautteen viestintä</li> <li>• Pilotointi</li> <li>• Asiakkaiden ohjaaminen</li> <li>• Opitun jakaminen</li> <li>• Kehitysideat</li> </ul>

Kuvio 8. Palvelukonseptin jalkauttaminen

#### 4.3 Konseptoitu asiakaspalvelu

Danske Bankin uuden organisaation seurauksena perinteisestä aluejaoista luovuttiin kokonaan. Konttoreiden osalta uuden organisaation vaikutus on merkittävä. Uusi tapa toimia vaikuttaa konttorin kaikkiin työntekijöihin ja toimintatapoihin. Esittelen seuraavaksi muutoksen vaikutuksen esimerkkikonttorissa. Konttorinjohtajan työ on jatkossa valmentavaa esimiestyötä. Konttoreissa on perinteisestä mallista poiketen jatkossa vain yksi johtaja. Näin ollen asiakkuusjohtajan roolista luovuttiin kokonaan ja asiakkuusjohtaja siirtyi asiantuntijan tehtäviin. Tavoitteena on, että kaikki työntekijät pystyvät jatkossa tarjoamaan laaja-alaisia asiantuntijapalveluita. Tämän vuoksi rahoitus- ja sijoitusasiantuntijat sekä päälliköt koulutettiin palvelemaan asiakkaita monipuolisesti rahoitus- ja sijoitusasioissa. Konttorin toinen kassapisteen hoitaja siirtyi Helsingin keskustan käteisyksikköön ja toinen kassatyöntekijä aloitti kouluttamisen uuden toimintatavan mukaisiin asiantuntijatehtäviin.

Uuden toimintatavan mukaan konttorin aukioloaikoja pidennettiin siten, että jatkossa konttori palvelee asiakkaita aamu kahdeksasta ilta kahdeksaan. Näin ollen asiakkaat voivat tulla asiantuntijatapaamiseen myös työpäivän jälkeen samalla kun asioivat liikekeskuksen muissa myymälöissä.

Konttoreihin tuotiin asiakaskäyttöä varten hankitut verkkopankkipisteet, joissa asiakas voi ohjatusti hoitaa pankkiasioitaan. Käteispalvelut keskitettiin Helsingin keskustan käteispalve-

luyksikköön. Tämän lisäksi asiakkaat voivat nostaa käteistä tietyistä ruokakaupoista. Kauppa-keskuksiin toimitetaan myös automaatteja, joihin asiakas voi tallettaa ja nostaa käteistä rahaa.

Seuraavaksi esittelen ne palvelukanavat, joissa uuden toimintatavan myötä asiakasta palvellaan. Tarkoitus on, että konttorissa palvellaan jatkossa asiakkaita vain ajanvarauksella. Tavoitteena on tarjota laaja-alaista sijoitusneuvontaa ja rahoitusratkaisuja. Perinteisen konttorissa tapahtuvan tapaamisen lisäksi neuvotteluita käydään puhelimitse ja verkkotapaamisissa. Puhelintapaamisen mahdollistaa sitä varten suunnitellut puhelimet, joissa työntekijöillä on perinteisen luurin tilalla kuulokkeet ja mikrofoni. Puhelun aikana asiakas tunnustetaan palveluavaimilla, minkä ansiosta tapaamisessa voidaan käydä myös pankkialaisuutta koskevia asioita. Verkkotapaaminen on etäneuvottelu, jossa asiakas voi käydä esimerkiksi asuntolainaneuvottelun pankin edustajan kanssa vaikka kotoaan. Verkkotapaamiseen kirjaututaan asiakkaan omasta verkkopankista.



Kuvio 9. Asiointikanavat (lähde danskebank.fi 104. 2013)

Asiantuntijatapaamisten lisäksi konttorissa neuvotaan ja ohjataan asiakkaita käyttämään myös muita vaihtoehtoisia kanavia. Päivittäiset pankkiasiat voi hoitaa konttorin kassan sijasta kätevästi verkkopankissa, tabletpankissa tai soittamalla pankin asiakaspalvelukeskukseen. Kaikille asiakkaille verkkopankin käyttö ei ole tuttua eikä kaikilla asiakkailla ole pankkitunnuksia. Tämän vuoksi on ensi arvoisen tärkeää, että jokaiselle asiakkaalle tehdään konttoritapaamisen aikana omat pankkitunnukset ja ohjataan asiakasta kädestä pitäen verkkopankin

käytössä. Näin asiakas saa positiivisen kokemuksen verkkopankkiasioinnista ja osaa seuraavan kerran asioida siellä itsenäisesti. Pankin konttorin asiantuntijoiden yksi tavoitteista on jalostaa asiakkaista niin kutsuttuja verkkoaktiiveja.

Palvelukonseptoinnin yksi tärkeimmistä asioista on uuden asiakas kohtaamismateriaalin käyttöönotto. Materiaali esitellään asiakkaalle tapaamistilan taulutelevisiolta siten, että näytölle on kirjattu asiakkaan nimi, viime tapaamisessa sovitut asiat ja ne palvelut, joita hänellä on nyt käytössä. Materiaalissa esitellään myös pankin tapa toimia, uudet asiointikanavat ja asiakkaan taloudelliseen kokonaisuuteen vaikuttavat asiat. Materiaalin avulla asiakasneuvojalla on kaikkiin tapaamisiin selkeä runko ja sen avulla kartoitetaan asiakkaan tarpeet, jotta tapaamisen päätteeksi voidaan tehdä sopiva ratkaisu kunkin asiakkaan henkilökohtaiseen tilanteeseen.

Tapaamisen tavoitteena on lisätä asiakkaan ymmärrystä hänen henkilökohtaisesta taloudesta. Tapaamisen aikana asiakkaalle laaditaan asiakkaan tilanteeseen sopiva taloussuunnitelma. Tästä on esimerkkinä henkilökohtaisen sijoitussuunnitelman laatiminen, perintösuunnittelu tai työelämän jälkeiseen aikaan varautuminen. Tapaaminen perustuu Talouden Teemat Tunnissa asiakasmateriaaliin, joka on visuaalinen tapa havainnollistaa taloudellista kokonaisuutta.



Kuvio 10. Talouden Teemat Tunnissa

Uuden palvelukonseptin mukaan myös konttorin ulkoasu tulee olla konseptin mukainen. Tarkoituksena on, että jatkossa kaikilla konttoreilla on yhteisen toimintatavan lisäksi yhtenäinen ulkoasu. Suunnitelman mukaan konttorin kaikki mainoskyltit ja esitteet vaihdettiin Danske Bankin mukaiseen mainontaan. Sampo pankin tunnusomaiset punaiset kalusteet korvattiin Danske Bankin beigen värisillä vastaavilla kalusteilla.



Konttorin sisäänkäynti muutettiin siten, että yhdestä ovesta tehtiin pääsisäänkäynti. Konttorin ulkoikkunoista poistettiin verhot, joiden takia varsinkin pimeällä säällä vaikutti siltä, että konttori on suljettu. Ulkoikkunoihin asennettiin sälekaihtimet ja näkösuojateippiä. Tämän ansioista konttorin ulkoasu tuli siistimmäksi ja valoisammaksi.

Konttoriin ulko-oviin asennettiin ovikellot, jotka varmistavat asiointirauhan tapaamisissa oleville asiakkaille. Tämä lisää myös turvallisuutta siten, ettei pankin tiloihin pääse ulkopuolisia. Konttorin tuulikaappiin hankittiin lasinen puolen metrin koruinen opaste, jossa asiakas toivotetaan tervetulleeksi ja kerrotaan konttorin palvelevan ajanvarauksella.

Opasteet ja kyltit ovat kuitenkin vain osana viestintää. Tärkein asia on asiakkaiden huomioonottaminen ja ohjaus, silloin kun he saapuvat konttoriin. Näin asiakkaat kokevat olevansa tervetulleita. Tämän lisäksi kaikkiin tapaamiseen valmistaudutaan etukäteen ja asiakkaalle soimitetaan kahta päivää ennen tapaamista varmistussoitto ja lähetetään automaattinen tekstiviesti, jossa toivotetaan asiakas tervetulleeksi konttoriin. Ideaalisin tilanne on, että se asiantuntija, jolle tapaaminen on varattu on jo asiakasta ovella vastassa. Jos asiakas saapuu etujassa tapaamiseen tai kyseisen asiantuntijan ollessa varattu, tiimipäivystäjä lähimpänä menee avaamaan oven ja ohjaa asiakkaan odotustilaan. Tämän jälkeen asiantuntija noutaa asiakkaan odotustilasta, esittelee itsensä ja pyytää asiakasta tulemaan sisään heille varattuun neuvottelutilaan.

Kassapiste purettiin kokonaan. Myös vanhat odotustuolit, vuoronumerokone ja kahviautomaatti vietiin myös pois. Tilaan rakennettiin viihtyisä odotushuone, johon hankittiin viherkasveja, nahkasohvat ja sohvapöytä. Pöydällä on tarjolla virvokkeita ja perinteisten lehtien lisäksi konttorin asiakaskäyttöön varattu Ipad. Ipadista voi tutustua muun muassa pankin tabletpankkiin. Tämän lisäksi kassatiskin tilalle rakennettiin kokonaan uusi huone asiakasneuvotteluja varten.

Työntekijöiden omista työhuoneista luovutaan ja niiden tilalle rakennetaan yhteinen avokonttori. Tarkoituksena on, että kaikki työntekijät istuvat samassa tilassa. Tiimitila on tarkoitettu vain työntekijöille, mutta sieltä käsin käydään kuitenkin asiakkaiden kanssa puhelin- ja verkotapaamisia. Esimerkkikonttoriin ei kuitenkaan rakennettu vielä erillistä tiimitilaa mutta tarkoitus on, että konttorinjohtaja ja asiantuntijat työskentelevät jatkossa samassa tilassa. Näin ollen kommunikatio on tehokasta ja suurin osa konttorin tiloista on varattu asiakastapaamisia varten.

Asiakastapaamisia varten konttorin vanhan neuvottelutilan lisäksi tyhjänä oleva kiinteistöväliä varattu huone muutettiin asiakastapaamisia varten varatuiksi pelkistetyiksi tapaa-

mistiloiksi. Pelkistetyllä tarkoitan sitä, että ne ovat suunniteltu vain neuvotteluja varten ja työntekijät ottavat tapaamiseen mukaan omat työkoneensa. Neuvottelutilat ovat kalustettu nojatuoleilla ja pienellä neuvottelupöydällä. Tila on suunniteltu neljälle hengelle. Tarpeen tullen tapaamistiloja voidaan yhdistää, jos osallistujia on enemmän. Huoneet on varustettu av-tekniikalla. Neuvottelutilan seinällä on taulutelevisio, johon on kirjoitettu valmiiksi asiakkaan nimi ennen hänen saapumistaan neuvottelutilaan. Television lisäksi tapaamistiloihin hankittiin merihenkisiä tauluja. Tapaamistilat on nimetty paikallisten asuinalueiden mukaan korostamaan paikallisuutta. Asiakkaalle tarjoillaan neuvottelutilaan hänen valintansa mukaan postliinikupeissa tarjoiltua tuoretta kahvia tai teetä.

#### 4.4 Konseptin mukaiset palveluprosessit

Monet palvelualan yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa noudattamalla perinteistä Lean -mallia. Tätä menetelmää sovellettiin myös Danske Bankissa. Tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle yksinkertaistamalla ja lyhentämällä prosesseja. Lean- mallilla pyritään luomaan sellainen toimintakulttuuri, jossa sekä esimiehet, että työntekijät jatkuvasti pyrkivät etsimään parempia työn organisointitapoja. Lean poikkeaa muista työkaluista, sillä se keskittyy tilanteeseen ja asiakkaan tarpeeseen. Lisäksi Lean on helposti käytäntöön sovellettava menetelmä, joka ei vaadi kallista järjestelmäkehitystä tai laitehankintoja tuekseen. Sen sijaan käytetään jo olemassa olevia resursseja muutoksen tekemiseen. Prosessiin osallistuvien eri osapuolten yhteisymmärrys on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, jotta organisaatioon saadaan synnytettyä aitoa tahtoa muutosten tekemiseen. Käytännössä prosesseja tehostettiin muodostamalla tiimejä, keskittämällä ja automatisoimalla tiettyjä palveluita sekä asiakastietoja

Monen asiantuntijan mukaan tiimityö tehostaa työskentelyä ja parantaa asiakaspalvelua. Tämän takia myös esimerkkikonttorissa siirryttiin yksilökeskeisestä työskentelystä tiimityöskentelyyn. Osana muutosta konttorin asiakkuudet yhdistetään tiimin hoitoon siten, että muutoksen jälkeen kullakin työntekijällä ei ole enää omaa asiakassalkkua.

Tiimeillä on tarkasti määritelty ennalta sovittu palaverikäytäntö, mikä työn suunnittelun ja organisoimisen lisäksi edistää tiedonkulkua ja vahvistaa tiimin yhteishenkeä. Tiimi aloittaa työpäivän yhteisellä palaverilla, jossa katsotaan, miltä alkava päivä näyttää tapaamisten ja muiden aktiviteettien osalta. Samalla hallitaan myös mahdolliset yllättävät tilanteet, kuten poissaolot.

Yksi tiimin jäsenistä toimii vuorollaan kiertävänä tiimipäivystäjänä. Päivystäjä vastaa tiimille osoitettujen tehtävien jakamisesta eteenpäin ja huolehtii tehtävien tehokkaasta hoitamisesta. Lisäksi yllättävän poissaolon sattuessa päivystäjä huolehtii sovittujen asiakastapaamisten jakamisesta muille tiimin jäsenille.

Monikanavaisen tiimin ansioista asiakkaat voivat asioida useassa eri kanavassa. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakastietojärjestelmät ovat ajan tasalla ja työntekijät kirjaavat asiakasta koskevat tiedot asiakastietojärjestelmään. Näin varmistetaan, että tiedot ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla. Tämä parantaa myös asiakaspalvelua siten, että asiakas ole sidottu asiomaan tietyn henkilön kanssa tai tietyssä paikassa. Näin asiakkaan kanssa ei tarvitse kerrata asioita, joita viime kerran tapaamisessa on sovittu ja käyty läpi.

Konttorin työntekijöille osoitetut sähköpostit ja puhelut keskitettiin pääkonttorin asiakaspalvelukeskukseen. Asiakaspalvelukeskuksesta tarjotaan päivittäispankkipalveluita koskevaa neuvontaa. Tarvittaessa asiantuntijakeskuksen työntekijät varasivat asiakkaille verkkotapaamisia, konttoritapaamisia tai puhelinneuvotteluja laajempia neuvotteluja varten.

Prosesseja tehostettiin myös automatisoimalla osa toiminnoista. Tämä aloitettiin luottoprosessia tehostamalla siten, että suurin osa luottopäätöksistä automatisoitiin. Esimerkiksi luottokorttia konttoriin tilaamaan tuleva asiakas ohjataan verkkopankkiin. Verkkopankissa luottopäätöksen saa automaattisesti, minkä ansiosta asiakas saa korttinsa entistä nopeammin. Vaaativimmat luottopäätökset keskitettiin kokonaan pankin pääkonttorille, jonne nimettiin erillisiä luottopäälliköitä. Näin ollen konttorissa ei tehdä jatkossa luottopäätöksiä ollenkaan, mikä ansiosta jää enemmän aikaa asiakastyöhön.

Uuden toimintatavan mukaan konttorien omien markkinointitoimenpiteiden sijasta pääkonttorin markkinointiosasto hoitaa keskitetysti pankin markkinointitoimenpiteet. Keskitetyn markkinoinnin ansiosta viestintä on yhdenmukaista ja tehokasta. Tästä esimerkkinä on Danske Bankin yhteistyö Suomen Alppimaajoukkueen ja Kansallisbaletin kanssa. Näihin tapahtumiin konttorin työntekijät voivat varata lippuja ja kutsua asiakkaitaan silloin, kun oman konttorin alueella järjestetään kilpailut tai näytöksiä. Uuden toimintatavan ansiosta asiakastilaisuudet ovat ammattimaisesti järjestetty ja konttorin työntekijöille jää enemmän aikaa asiakastyöhön.

#### 4.5 Työpaja 1. Oman työn suunnittelu ja yksilötyöstä monikanavaiseen tiimiin

Kuukausi uuden toimintatavan käyttöönoton jälkeen konttorissa järjestettiin työpaja, joka oli kestoltaan kaksi tuntia. Työpaja pidettiin konttorin omissa neuvottelutilassa. Tapaamiseen osallistuivat kaikki konttorin seitsemän työntekijää, henkilöstöpäällikkö sekä konttorinjohtaja. Tapaamisessa jokainen työntekijä sai tuoda esille omia kokemuksiaan seuranta-ajanjaksolta. Työpajan aikana tietoa kerättiin havainnoinnin avulla. Konttorinjohtaja toimi havainnoijana. Työpajassa käytiin vapaamuotoista keskustelua ja samalla kerättiin ylös kulu- neen kuukauden aikana tulleita asioita ja huomiota.

Tapaamisessa käsiteltiin tiimityön näkökulmasta alla olevan kuvion vasemmalla puolella esitettyjä aiheita.

## Työpaja 1. Oman työn suunnittelu ja yksilötyöstä monikanavaiseseen tiimiin

### AIHEET

Vaikutus päivittäiseen työhön  
Asiainnin ohjaus muihin kanaviin  
Aktiivisuustason nostaminen  
Asiakkaiden palautteet  
Mahdolliset ongelmat  
kehitystoimenpiteet

"Tiimin ansiosta lomalta paluu helpompaa, ei ole sähköpostit punasella"



Kuvio 11. Työpaja 1.

Toimin itse työpajan havainnoitsijana ja kirjoitin ylös työpajan aikana esiin tulleet keskeisimpinä pitämäni kommentit ja kehityskohteet.

Ennen uutta toimintatapaa asiakastapaamisia ei ollut varattu järjestelmällisesti etukäteen. Tämä johti välillä tilanteeseen, ettei työntekijöillä aina ollut tarpeeksi asiakastapaamisia. Asiakastapaamisia siis sovittiin vain ajanvarauksella. Kassapalvelun lopettamisen myötä konttorin asiakasvirta pieneni huomattavasti ja henkilökunnalle jäi enemmän aikaa paneutua asiantuntijatapaamisiin. Tämän lisäksi asiakaspuheluiden ja sähköpostiviestien määrä oli seurantajaksolla aiempaa vähäisempää, minkä seurauksena asiakastyöhön jäävä aika lisääntyi. Tiimin yhteiset aamunaloitukset koettiin hyvänä tapana jakaa päivän työtehtävät tasapuolisesti sekä käydä yhdessä läpi haastavia tilanteita.

Asiakaskohtaamismateriaalia ei kuitenkaan käytetty kaikissa tapaamisissa. Etenkin vanhojen asiakkaiden kohdalla työntekijöiden mielestä materiaalin käyttäminen oli luonnotonta, koska materiaali sisälsi osaksi jo asiakkaille tuttuja teemoja. Työntekijöiden mielestä uuden asiakkaan kohtaamiseen materiaali kuitenkin soveltui hyvin.

Ennen uuden toimintatavan käyttöönottoa yhdellä työntekijällä oli keskimäärin kymmenen tapaamista viikossa. Seuranta-ajanjakson aikana asiakastapaamisten keskimäärä oli noussut kahteentoista tapaamiseen viikkotasolla. Huomionarvoista oli, että tapaamiset olivat pääasiassa ennalta varattuja asiantuntijatapaamisia. Uuden toimintatavan mukaisesti työntekijät varasivat tapaamisia etupainotteisesti jo edellisen viikon loppupuolella. Näin tuleviin tapaamisiin pystyttiin varautumaan jo hyvissä ajoin. Tämän lisäksi varauksia tehtiin asiakkaan toimesta pankin kotisivuilta ja asiakaspalvelukeskuksen toimesta.

Asiakastyytyväisyys vaihteli. Vaihtoehtoiseen kanavaan ohjaaminen oli haastavampaa vanhemman asiakkaan kyseessä ollessa. Suoran palautteen mukaan osa asiakkaista oli sitä mieltä, että konttorissa on oltava käteispalvelut ja henkilökohtaista palvelua laskun maksuun ja päivittäisasiointiin. Osa asiakkaista oli sitä mieltä, että he haluavat itse hoitaa kaikki päivittäismasinoinnit verkkopankissa eivätkä tarvitse tätä varten konttorin kassahenkilöä. Asiakastyytyvää tarkastellaan tarkemmin vuoden kuluttua, koska emme saa tätä varten riittävästi tietoa kuukauden mittaisella ajanjaksolla.

Tutkimuksen aika oli mielestäni lyhyt, joten tietoa saatiin uudesta toimintatavasta rajatusti. Mielestäni tutkimusta tulisi jatkaa pidemmällä aikavälillä, jotta tutkimustulosten informaatiota saataisiin lisää. Pidempi tutkimusaika lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimukseen voisi myös ottaa mukaan samankokoisen verrokkiryhmän, jotta mielipiteitä ja havaintoja voitaisiin vertailla ryhmien välillä.

Työntekijöiden mielipiteet vaihtelivat osittain suurestikin siitä, vaatiiko uuden toimintatavan tuoma käytännön tekeminen vielä muutosta. Uudentoimintatavan toteuttaminen oli pääsääntöisesti otettu hyvin käyttöön mutta osa työntekijöistä olisi kuitenkin halunnut toimia vanhalta tavalla. Tiimityön aloittaminen ei tuottanut hankaluuksia. Tätä tuki osaksi se, että suurin osa työntekijöistä oli työskennellyt yhdessä jo useamman vuoden ajan ja kaikki olivat ennestään tuttuja. Epäselvyyksiä ilmeni kuitenkin tiimipäivystäjän tehtävistä ja työntekijöiden tietystä vastuista. Näitä olivat muun muassa, kuka vastaa asuntokauppojen järjestämisestä, konttorin sulkemisesta, uusista asiakkuuksista ja kuka jakaa asiakaspalvelukeskuksen kautta tulleet asiakasvaraukset ja yhteydenottopyynnöt.

Uuden toimintamallin tiedottaminen asiakkaille olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin. Tiedottaminen oli jäänyt täysin konttorin työntekijöiden vastuulle. Tämän lisäksi asiakaskirje olisi ollut tehokas lisä kertoa asiakkaille muutoksesta.

Sisäiseen tiedottamiseen piti myös keskittyä vielä aiempaa tarkemmin. Etenkin jos joku tiimin jäsenistä ei ollut päässyt aamulla yhteiseen aamunavaukseen ja kollegat olivat asiakastapaamisissa, viestintä oli yleensä vain sähköpostin varassa.

Seuraavassa kappaleessa esitellään työntekijöiden omat kehitysideat. Sisäistä tiedottamista ja tehtävienjakoa varten ryhmän yleinen ehdotus oli, että sähköpostiviestinnän sijaan hankitaan työntekijöiden omiin tiloihin perinteinen seinään kiinnitettävä muistitaulu. Taulussa on jokaiselle työntekijälle oma rivi, josta näkee kaikkien työtehtävät. Taulun avulla esimies ja tiimipäivystäjä näkevät nopealla vilkaisulla jokaisen työntekijän tilanteen siitä, kuka on varattu ja kuka vapaana. Taulun tarkoitus on, että siinä on työtehtävien lisäksi myös ajankohtainen tieto helposti kaikille luettavissa. Sovittiin, että päivystäjä kirjaa tauluun päivittäin tiimin tärkeimmät asiat koskien asiakastapaamisia, asuntokauppoja, koulutuksia ja mahdollisia poissaoloja. Taulu sijaitsee henkilökunnan omissa sosiaalituloissa, joten siinä voi vapaasti käyttää pankin omia lyhenteitä.

Tiimityön tehostamista varten sovittiin, että laaditaan erillinen tiimisopimus, johon kirjataan tiimin säännöt, eritellään kaikkien tiiminjäsenten vastuut ja velvoitteen. Sopimuksen hyötyjä on se, että tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tämän lisäksi sopimus helpottaa jatkossa yhteistyötä ja mahdollisten epäselvien tilanteiden selvittämisessä. Sopimuksesta voi tarkistaa, kuka vastaa mistäkin rutiineista ja tilanteista. Sopimuksen laatimista varten varattiin kokonaan uusi työpaja.

#### 4.6 Työpaja 2. Ajattele kuin asiakas

Uusien palvelukanavien johdosta esimerkkikonttorissa järjestettiin työpaja, johon osallistui kahden helsinkiläiskonttorin työntekijät. Työpajaa varten jakauduttiin kolmeen pienryhmään. Ryhmänvetäjänä toimivat konttorinjohtajat. Tarkoitus oli, että ryhmät muodostettiin seka-ryhmistä siten, että kaikissa ryhmissä oli mukana molempien konttoreiden työntekijöitä. Näin toimimalla pyrittiin jakamaan molempien konttoreiden osaamista ja tietoa. Työpaja toteutettiin illalla työpäivän jälkeen.

Ryhmät tarkastelivat pankin uusia palveluita asiakkaan kannalta. Tapaamiseen varattiin aikaa kolme tuntia, josta orientaatioon ja teoriaan käytettiin aikaa puoli tuntia, itse työstöön kaksi tuntia ja yhteenvetoon puoli tuntia.

Aiheina käsiteltiin, millaisia mahdollisuuksia uudet palvelut ja toimintavat tarjoavat asiakkaille. Uusia palveluita ovat verkkotapaaminen ja käteisnostomahdollisuus K-ruokakaupoista. Uusia toimintatapoja ovat myös tiimien tarjoamat asiakaskohtaiset palvelut. Tämä tarkoittaa sitä, että pankki on yhteydessä asiakkaaseen hänen taloudellisen tilanteen kannalta ajankohtaisissa asioissa. Pienryhmissä pohdittiin myös, minkälainen asiakas hyötyy pankin uusista palveluista eniten.

#### Työpaja 2. Ajattele kuin asiakas



Kuvio 12. Työpaja 2.

Ennen ryhmätyön aloittamista käytiin läpi Danske Bankin TNS Gallupilla teettämän pankkiasiointitutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen mukaan useimmat asiakkaat haluavat hoitaa pankkiasiat sähköisesti. Vain harva asiakas asioi enää säännöllisesti konttorissa.

Tehtävään orientaation jälkeen jakauduttiin ryhmiin. Konttorinjohtajat lukivat ryhmän jäsenille ääneen alla olevan kuvauksen koskien uusia pankkipalveluita. Tällä pyrittiin siirtämään työntekijöiden ajatukset pankin asiantuntijasta asiakkaan näkökulmaan.

#### Uudet pankkipalvelut

”Nyt otamme seuraavan loikan, sillä uusi normaalipalvelu vaatii uudet standardit. Ajattelimme pankkipalvelut uudelleen, Suomesta käsin, suomalaisille sopiviksi. Palvelukehityksemme ytimessä ovat arjen tarpeet. Uudistusten ansiosta sinun ei enää tarvitse sopeutua konttoreiden aikatauluihin tai toimintamalleihin. Me mukaudumme sinun vaatimuksiisi”.

”Ymmärrämme, että pankkiasioiden hoitaminen ei ole ensisijainen kiinnostuksen kohteesi. Olemme tähdellisempien asioiden mahdollistaja, joka on valmiina palvelemaan sujuvasti missä ja milloin haluat. Kun liikut ruokaostoksilla, asuntokaupoilla, verkossa, kaupungilla tai vaikka olohuoneessasi, me seuraamme mukana, valmiina auttamaan”( Danske Bankin workshop, ajattele kuin asiakas 23.2.2013).

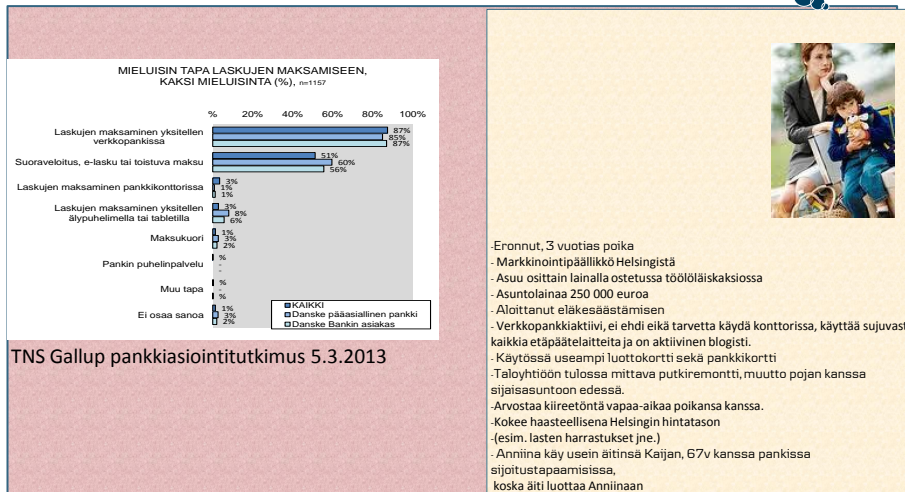
#### Asiakaspersoonat pankkipalveluissa

Tehtävää varten oli luotu tarinan lisäksi neljä kuvitteellista asiakaspersoonaa, joiden silmin työntekijät pyrkivät ajattelemaan. Asiakaspersoonat oli kiinnitetty erilliselle fläppitaululle. Persoonien avulla työntekijällä on helpompi löytää asiakkaalle sopiva ratkaisu hänen tämän hetken tilanteeseen ja ymmärtämään, mitä kukin asiakas arvostaa.



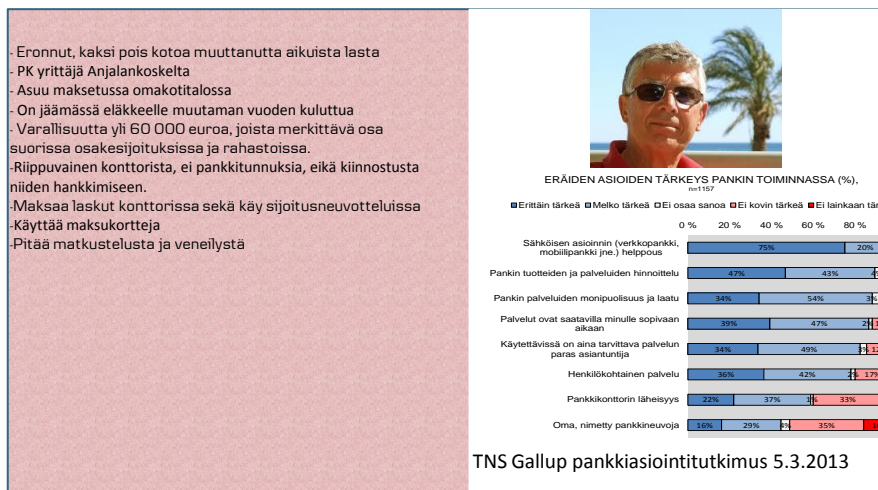
## Anniina 35 v.

Hoidan pankkiasiat iphonesta silloin kun on aikaa



## Ilpo 60 v.

Käyn kerran viikossa viereisessä kylässä maksamassa firman laskut



Henkilökohtainen neuvoja hoitaa  
meidän sijoitukset

### Marjo 50 v. ja Pertti 65 v.

- Naimisissa, useampi lapsi ja lapsenlapsi
- Marjo Oulun Nokialla projektijohtajana. On ajatellut työskennellä 60 vuotiaksi asti.
- Pertti juuri eläköitynyt konsultin työstä
- Asuvat isossa omakotitalossa, mutta suunnittelevat muuttoa Oulun keskustaan.
- Ovat aikanaan ostaneet lapsillensa sijoitusasuntoja yliopistopaikkakunnilta.
- marjoa vastaa perheen talousasioista, sillä Pertti on ollut ulkomaankomennuksilla viimeiset vuodet.
- Marjolla ja Pertillä merkittävät sijoitussalkut sekä säästötilit.
- Marjo käyttää verkkopankkia lähinnä laskunmaksuihin, muuten luottavat henkilökohtaiseen neuvojaansa konttorissa.
- Pertti haluaisi golffata ympäri vuoden, mutta Marjo toppuuttelee odottamaan kunnes hänkin on eläkkeellä.



Kyllä sitä on monesti ajateltu, että nyt ruvetaan säästämään, ei vaan ehdi työaikana pankkiin



### Siiri 40 v. ja Sami 43 v.

**Opettaja-lääkäripariskunta**  
Asuvat Nokialla omassa rivitalossa  
Perineet kesämökin Saimaan rannalta  
Kaipaavat asiantuntijan neuvoa taloushallinnassa, sillä haluaisivat myös säästää, mutta eivät ole saaneet aikaiseksi.  
Harrastavat koko perheen voimalla partiota ja suunnistusta.

TNS Gallup pankkiasiointitutkimus 5.3.2013

**Montako kertaa yli 60-vuotiaat asiointeet konttorissa vuoden aikana?**



Kuviot 13. Asiakspersonat 1-4.

Ryhmän jäseniä ohjeistettiin keskustelemaan aiheesta keskenään, minkä jälkeen heitä pyydettiin viemään muistilapuilla omat kommentit kuhunkin asiakspersonaan. Tällä tavalla pyrittiin saamaan käsitys, miten pankin omat toimet vaikuttavat asiakkaan elämään.

Työpajan jälkeen ryhmän jäsenet keskustelivat yhdessä muun muassa siitä, minkälainen asiakas hyötyisi pankin uudesta toimintatavasta eniten ja minkälainen olisi uusi tavoiteasiakas.

Seuraavaksi esittelen ryhmien yleisimpiä havaintoja ja ideoita. Pankki voisi tarjota asiakkaalle taloudellista huolenpitoa olemalla asiakkaaseen yhteydessä hänelle ajankohtaisissa asioissa. Alla olevaan taulukkoon on kerätty ryhmän jäsenten ideoita asiakasta hyödyttävistä yhteydenotoista.

<h2>Uudet palvelut</h2>	
<b>Yhteydenotto ajankohtaisissa asioissa</b>	<b>Yhteydenoton syy</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uusi asunto</li><li>• Matkanvaraus /loma</li><li>• Sijoitukset ei tuota</li><li>• Häät</li><li>• Perheenisäys</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rahoitusratkaisu</li><li>• Luottokortti</li><li>• Varainhoitopalvelu</li><li>• Talouden hyvinvointisuunnitelma</li></ul>

Kuvion 14. Työpajan ideoita.

Asiakkaan käyttäytymistä tutkimalla ja sähköistä jalanjälkeä hyödyntämällä pankki voisi tarjota asiakkaalle asuntolainaa esimerkiksi silloin, kun asiakas on käyttänyt asunnon välityspalveluita tarjoavan yrityksen verkkosivujen palveluita. Vaihtoehtoisesti, kun asiakas on käyttänyt luottokorttiaan lomamatkan varaamiseen, voisi pankki tarjota asiakkaalle luottorajan nostoa. Viesti voisi olla teksti viesti, jossa asiakasta pyydetään hyväksymään uusi luottoraja verkkopankissa.

Asiantuntija voisi myös olla yhteydessä asiakkaaseen koskien ajankohtaisia varainhoitopalveluita. Tästä esimerkkinä ovat sijoitusuusitukset yhdistettynä asiakkaan osakesalkkuun ja valitsevaan markkinatilanteeseen.

Asiakkaisiin voisi myös olla yhteydessä silloin, kun he ovat menneet naimisiin tai perheeseen on syntynyt lapsi. Tällaisissa tilanteissa pankki voisi tarjota erilaisia ajankohtaisia talousratkaisuja perheen tulevaisuuden suunnitelmien varalle.

Työpajaan osallistuvat olivat sitä mieltä, että nykyasiakas on verkkoaktiivi, joka arvostaa asiain helppoutta ja nopeutta. Hän ei halua matkata konttoriin, jos asia hoituu verkon kautta sujuvasti kotoa tai työpaikalta käsin. Asiakas hyötyy monikanavaisesta tiimistä. Tiimin ansiota asiakkaalla on saatavilla koko tiimin ammattitaito eikä palvelun saaminen ole enää vain yhden asiantuntijan varassa.

Sähköisten palveluiden käyttö on kasvanut ja perinteinen konttoriasiointi vähentynyt. Perinteistä asiakasta ei kuitenkaan ole unohdettu. Jos asiakas ei käytä verkkopankkia, niin laskut voi maksaa vaihtoehtoisesti laskun maksukuorella tai puhelinpankissa. Käteistä rahaa voi konttorin sijasta nostaa automaatista tai ruokakaupan kassalta.

Ne asiakkaat, joilla ei ole omaa tietokonetta, voivat hoitaa asiansa ohjatusti konttorin asiakaskäyttöön hankitulla verkkopankkipisteellä. Näin hänet ohjataan henkilökohtaisesti käyttämään sähköisiä palveluita. Jos asiakas ei ole halukas käyttämään verkkotapaamista, jossa ei ole mahdollista nähdä asiantuntijaa, voi asiakas käyttää vaihtoehtoisesti puhelintapaamista, jossa asiantuntija pystyy tunnistamaan asiakkaan palveluavaimilla. Näin pystytään toteuttamaan myös puhelimesta sovittuja toimeksiantoja ilman, että asiakkaan tarvitsee tulla konttoriin paikan päälle.

Uudet palvelut on kuitenkin suunniteltu pääasiassa verkkopankkia käyttäville asiakkaille. Yhä harvempi asiakas haluaa fyysisesti tulla käymään konttorissa vaan mieluummin hoitaa kaikki asiat verkossa. Ryhmäläiset uskoivat, että pankin tavoiteasiakas on verkkoaktiivi, joka haluaa hoitaa pankkiasiat helposti ja nopeasti, esimerkiksi samalla, kun matkustaa junalla töihin. Ryhmän yleinen mielipide, että viiden vuoden päästä tabletpankki tulee korvaamaan kaikki perinteiset konttorit kokonaan.

Ryhmän jäsenet sanoivat, että oli todella vaikeaa asettua asiakkaan asemaan. Keskustelu ajautuikin useasti oman työn kehittämiseen ja pankin toiminnan kautta ajattelemiseen. Työpajan toteutusajankohta oli mielestäni haastava. Muutama osallistuja tuli paikalle myöhässä, koska he tulivat suoraan asiakastapaamisesta, joka oli venynyt pitkäksi. Tämän lisäksi keskitymistä vaikeutti se, että työpäivän jälkeen osallistujat olivat jo väsyneitä. Kävi myös ilmi, että suurin osa työntekijöistä ei ollut itse koskaan käyttäneet uusia palveluita. Tämän takia osallistujien oli teorian pohjalta erittäin vaikeaa samaistua tilanteeseen, jossa kuvitteelliset asiakkaat hoitavat pankkiasioitaan uusilla palveluilla. Pari viikkoa ennen työpajan toteuttamista Danske Bank oli ilmoittanut julkisesti vähentävänsä konttorityöntekijöiden lukumää-

rää. Tämä herätti myös paljon kysymyksiä koskien ryhmän jäsenten omaa työroolia. Vallitseva tilanne tuntui vaikuttavan ryhmäläisten aktiivisuuteen.

Seuraavaa vastaavanlaista työpajaa varten mielestäni olisi erittäin tärkeää, että kaikilla työpajaan osallistuvista olisi omakohtaisia käyttäjäkokemuksia kehitettävistä palveluista. Tehtävää ei toteutettu siten, että ryhmän jäsenillä olisi asiakkaita mukana. Jatkotoimenpiteitä varten ehdotan, että ryhmän jäsenenä toimisi myös asiakkaita. Tämän lisäksi osallistujat pitäisi perehdyttää toteutettua tarkemmin uusiin palveluihin. Työpäivän jälkeen järjestettävän tilaisuuden sijaan mielestäni hyvä vaihtoehto olisi, että työpajaa varten järjestettäisiin erillinen koulutuspäivä. Koulutuspäivän hyötyjä olisi se, että osallistujat pystyisivät unohtamaan työkiireet ja keskittymään vain tehtävänannon suorittamiseen.

## 5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia pankin uuden organisaation mahdollisuuksia kehittää asiakaspalvelua pankin perinteisessä konttorissa. Tämän lisäksi työn tavoitteena oli toteuttaa uuden asiakkuuskonseptin käyttöönotto pankin perinteisessä konttorissa. Uutta toimintatapaa varten työntekijöitä koulutettiin säännöllisesti ja yksikössä toteutettiin työpajoja. Uuden toimintatavan jalkauttaminen onnistui hyvin. Tiimityöhön siirtyminen ja asiakkaiden ohjaus vaihtoehtoisiiin kanaviin eteni myös tavoitteen mukaisesti. Näiden toimenpiteiden ansoista työntekijöille on jäänyt enemmän aikaa asiakastapaamisiin, työpäivät ovat aiempaa suunnitelmallisempia eikä työntekijöiden ole tarvinnut tehdä enää ylitöitä. Aiemmin muutosten ohjeistukset ovat tulleet suoraan pääkonttorilta. Työpajojen seurauksena huomasin kuitenkin, että työntekijät sitoutuvat aiempaa paremmin muutokseen silloin, kun he saavat itse vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja käyttöönottoon. Tästä on hyvänä esimerkkinä työntekijöiden laatima tiimisopimus, jonka tekemiseen kaikilla konttorin työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua.

Asiakaskäyttäytymisen muutoksen seurauksena ihmiset haluavat yhä enemmän hoitaa asioitaan omien tarpeidensa mukaan: valitsemassaan paikassa, valitsemaansa aikaan ja valitsemallaan tavalla. Pankkikonttoreissa asiointi on vähentynyt merkittävästi. Siksi pankit haluavat varmistaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen viemällä palvelut sinne, missä asiakkaatkin ovat. Nykyään pankkiasiointi ei ole riippuvaista fyysisen konttorin sijainnista ja aukioloajoista.

Pankit ovat olleet edelläkävijänä teknologian hyödyntämisessä. Pankit ovat ottaneet mobiilipalvelut käyttöön jo ensimmäisten sähköisten palveluntarjoajien joukossa. Teknologian hyödyntäminen pankkipalveluissa on siirtänyt asiakkaat konttorilta verkkopalveluiden ääreen. Tämän lisäksi pankki on nykyään myös mukana sosiaalisessa mediassa, jossa asiakkaat voivat

jakaa käyttökokemuksiaan muiden kanssa. Uudet palvelut onkin suunniteltu pääasiassa verkkopankkia käyttäville asiakkaille.

Muutoksen läpivienti ja uusien toimintatapojen käyttöönotto vie paljon aikaa ja vaatii muutostohtajalta kärsivällisyyttä ja kykyä toistaa useasti samoja asioita. Etenkin työntekijöiden lomien jälkeen oli havaittavissa, että uusitoimintapa saattaa unohtua ja työntekoa jatketaan aiemmin totuttuun tapaan. Yhdenmukainen toimintatapa mahdollistaa työntekijöiden työskentelyn tarpeen tullen myös pankin muissa yksiköissä ilman erillistä perehdytystä.

Kaikki suunnitelman mukaiset asiat eivät ole kuitenkaan vielä toteutuneet. Asiakaskohtaamista varten laadittu uusi materiaali ei ole vielä kaikkien työntekijöiden käytössä ja sitä varten laadittiin oma koulutussuunnitelma. Konttoriin ei hankittu vielä uusia puhelinneuvotteluita mahdollistavia puhelimia eikä työntekijöiden omia työhuoneita muutettu vielä yhteiseksi tiimitilaksi.

Uusien palveluiden kehittäminen on pääasiassa toteutettu työssä käsiteltyjen teoreettisten lähteiden mukaisesti. Pankit ovat tehneet selvitystyötä palvelun tarpeellisuudesta ja asiakaskäyttäytymisestä toteuttamalla markkinatutkimuksia sekä keräämällä asiakastietoa. Hankittua tietoa analysoimalla pystytään tuottamaan asiakkaalla aiempaa kohdennetuimpia ratkaisuja. Uusia toimintatapoja on pilotoitu valituissa konttoreissa ennen, kuin uusi konsepti on otettu käyttöön. Pankin kehitystyö poikkeaa kuitenkin kirjallisuuslähteiden mukaisesta tavasta siinä määrin, että asiakkaita ei ole otettu mukaan keräämään tietoa omista palvelukokemuksistaan. Asiakkaita ei ole myöskään otettu osallisiksi uusien palveluiden suunnitteluun.

Johtopäätöksenä tutkittuani alan kirjallisuutta ja ajankohtaista materiaalia voin todeta, että uuden palvelukonseptin kehittäminen on pääasiassa toteutettu työssä käsiteltyjen teoreettisten lähteiden mukaisesti. Pankkipalveluiden kehittäminen poikkeaa kuitenkin kirjallisuuslähteiden mukaisesta tavasta siinä määrin, että asiakkaita ei ole otettu mukaan palveluiden suunnitteluun. Pankit ovat keränneet asiakaskäyttäytymistä koskevaa tietoa perinteisillä asiakastytyväisyyskyselyillä sekä toteuttamalla markkinatutkimuksia. Tämän työn aikana tekemiäni havaintojen ja omien kokemusten perusteella olen sitä mieltä, että pankkipalveluita tarjoavan yrityksen olisi hyödyllistä kerätä vielä aiempaa enemmän tietoa siitä, miten asiakkaat haluavat hoitaa pankkiasiansa, ottamalla asiakkaat kiinteämmin mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Palveluiden kehittämisen kuuluu olla jatkuvaa, mikä vuoksi seuraavassa kappaleessa esittelen työn aikana ilmenneet kehitysehdotukset ja jatkotutkimuskohteen.

## 5.1 Kehitysehdotukset

Ensimmäinen kehitysehdotukseni on, että tulevaisuudessa asiakkaalle lähtisi pankkiasioinnin jälkeen sähköinen asiakastytyväisyyskysely esimerkiksi tekstiviestillä. Tämä auttaisi asiakasta antamaan palautetta nykyistä palautelomaketta helpommin. Nykyisen toimintamallin mukaan vain pieni osa asiakkaista vastaa asiakastytyväisyyslomakkeeseen, koska tämä vaatii asiakkaalta palautteen postittamista. Helpompi palautteen antaminen mahdollistaisi myös palautteiden nopeamman käsittelyn. Nykyisen toimintatavan mukaan asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia käsitellään puolivuositain. Palautteet olisi mielestäni tärkeää käsitellä työntekijöiden kanssa kerran viikossa. Tarpeen vaatiessa asiakkaaseen oltaisiin yhteydessä niin pian kuin mahdollista, jotta asiakastytyväisyys saadaan paremmaksi ja mahdollisesti puutteellisia toimintatapoja voidaan muuttaa välittömästi.

Toinen ehdotukseni on, että konttoriin otetaan opiskelijoita harjoittelemaan salipankkiireiksi, jotka opastavat asiakkaita käyttämään mobiiliratkaisuja. Asiakasneuvoja voisi tapaamisen loppuksi ohjata asiakkaan salipankkiirin luokse saamaan opastuksen mobiilimailmaan.

Kolmas ehdotukseni koskee keskittäjäetuja. Etenkin kaupan alalla keskittäjäetuja on ollut kanta-asiakkaille tarjolla jo usean vuoden ajan. Mielestäni pankit voisivat tarjota asiakkailleen keskitettyjä palveluita yhteistyökumppaniensa kanssa. Näistä ovat esimerkkeinä pankkipalvelut, kiinteistövälityspalvelut, vakuutuspalvelut ja lakipalvelut. Palvelujen keskittämistä asiakas voitaisiin palkita. Palkitsemisjärjestelmän kriteerit voisivat muodostua sen mukaan, mitä enemmän asiakas on keskittänyt asiakkuuttaan pankin ja sen yhteistyökumppanien palveluihin, sitä enemmän hän saisi etuisuuksia. Pankki hyötyisi asiakkuusohjelmasta siten, että asiakkaat olisivat aiempaa sitoutuneita ja tämän lisäksi se saisi arvokasta tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä.

## 5.2 Jatkotutkimus

Jatkotutkimus ideani koskee palveluiden digitalisoimista. Nykyään asuntokauppatilaisuudet järjestään siten, että asuinhuoneiston ostaja, myyjä ja välittäjä ovat kaikki paikalla pankin konttorissa. Tämä johtuu siitä, että asuntokauppatilaisuudessa suoritetaan rahansiirto asianomaisten välillä silloin, kun kiinteistövälittäjä tekee asuinhuoneiston osakkeeseen siirtomerkinnän uudesta omistajasta. Uskon, että tulevaisuudessa asuntokaupat pystytään järjestämään ilman pankin fyysistä konttoria esimerkiksi kiinteistövälitystoimistossa. Tämä toimintatapa vaatisi sen, että asuinhuoneiston osakekirjat digitalisoitaisiin. Näin ollen asuntokauppojen yhteydessä tehty osakekirjan siirtomerkintä voitaisiin tehdä sähköisesti. Tällä tavalla asuinhuoneiston osakekirjan voisi ostaa samalla lailla, kuin pörssissä ostetaan osake. Sähköisen järjestelmän myötä asuntokaupat pystyttäisiin myös hoitamaan kokonaan lainaneuvotte-

lun lisäksi verkossa. Tällä tavalla pankin asuntolainarahoituksen toimintaprosessi helpottuisi oleellisesti. Tämän ansiosta konttori pystyisi keskittymään asuntokauppojen järjestämisen sijasta asiantuntijatapaamisiin. Jatkotutkimusta varten ehdotan tutkimusta siitä, miten asuinhuoneistojen osakekirjat muutetaan sähköiseen muotoon.



## Lähteet

- Assael, H. 1998. Consumer Behavior and marketing action. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- Ghauri, P., Gronhaug, k: 2005. Research Methods in Business Studies. Prentice Hall Europe. Harlow. England.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Porvoo.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsijärvi, s., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammerpaino Oy. Tarmepre
- Hämäläinen, K. Nyman, J. Björk, P & Lammi, M. 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa, Desire-projektin loppuraportti 2009. Länsi-Suomen muotoilukeskus MUOVA. Taideteollisen korkeakoulun julkaisuja.
- Jahnukainen, I., Junnelius, C., Sonkin, L. 1985. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, j.2012 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kotler, p. 2010 Markkinointi 3,0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, k., Tranberg, T. 2010. Arvostus. Tammi. Hämeenlinna.
- Lindgren, G.2009. Johtaminen ja johtajuus. Multiprint Oy. Espoo
- Löytänä, J., Kortessuo, K. 2011. Asiakaskokemus Palvelubisneksestä kokemukseen. Talentum 2011. Helsinki
- Maliranta, M., Ylä-Anttila, P. 2007. Kilpailu, Innovaatio ja tuottavuus. Taloustieto. Helsinki .:
- McNiff, J & Whitehead, J. 2011. All you need to know about action research. London: SAGE publications.
- Miettinen, S. 2011.Palvelumuotoilu. Teknologianinfo Teknova Oy. Helsinki
- Nurminen,K.2012.Kipeän muutoksen lääkkeet- Kohti parempia muutoksia. Infor Oy. Korpiljyvä.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pitkänen, R.2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. WSOYpro. Helsinki.

- Reinboth, C. 2008. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Ristikangas, M., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOY. Helsinki.
- Rissanen, t. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Vaasa.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita. Helsinki
- Stickdorn, M., Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking. BIS Publishers. Amsterdam. The Netherlands.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum. Hämeenlinna.
- Taatila, V., Suomala, J. 2008. Innovaattorin työkirja. WSOYpro. Helsinki.
- Tuominen, K. 2010. Lean käytännössä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Tuominen, k. 2010. Tehoa ja laatua Lean-kulttuurin luomiseen WS Bookwell Oy. Jyväskylä.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Infoviestintä Oy, Keuruu.

#### Artikkelit

- Magnusson, P., Matthing, J., Kristensson, P. 2003. Managing user involvement in service innovation. Journal of service research.
- Arantola, H., Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Tekes.
- Garvin, D., Roberto, M. 2005. Change Through persuasion. Harvard Business Review.

#### Internetsivut

[http://iris.aalto.fi/en/research/current\\_projects/innopex/www.cs.helsinki.fi](http://iris.aalto.fi/en/research/current_projects/innopex/www.cs.helsinki.fi) ( luettu 15.5.2012).

Arvioimalla oivallukseen- Opas matkalle ja palvelukulttuuriin. VTT 2012

[http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK\\_opas.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf)

Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavaisissa:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/> . Luettu 29.3.2013

#### Seminaarit

Asiakaslähtöisyys palveluinnovaatiossa -suuret puheet, pienet teot. 4.10.2012. Aalto yliopiston Espoo.

Asiakaskokemus- millaista tietoa tarvitaan. 5.3.2013 . QuestBack Oy. Helsinki.

Johdanto Leanin Maailmaan. 8.2.2013. Danske Bank Oy. Helsinki.

## Kuviot

- Kuvio 1. Pankkipalveluiden kehittyminen sivu 7
- Kuvio 2. TNS Gallup lehdistötiedote 5.3.2013 sivu 9
- Kuvio 3. Perinteinen asiakasarvo tuotantoyrityksissä sivu 13
- Kuvio 4. Mukailtu kuvaus Rissasen palvelusuunnittelun vaiheista sivu 19
- Kuvio 5. Perinteisen konttoriasioinnin totuudenhetki sivu 26
- Kuvio 6. Tehokkaammat prosessit sivu 28
- Kuvio 7. Pankin historia (lähde danskebank.fi 10.4.2013) sivu 33
- Kuvio 8. Palvelukonseptin jalkauttaminen sivu 36
- Kuvio 9. Asiointikanavat (lähde danskebank.fi 10.4. 2013) sivu 38
- Kuvio 10. Talouden Teemat Tunnissa sivu 39
- Kuvio 11. Työpaja 1. sivu 43
- Kuvio 12. Työpaja 2. Sivu 46
- Kuviot 13. Asiakaspersoonat 1-4. sivut 48,49
- Kuvion 14. Työpajan ideoita. Sivun 50

## Taulukot

- Taulukko 1. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot