

Strateginen palvelujohtaminen pankin alalla

Veera Riikkula ja Riitta Vuokila

Kaupan ja kulttuurin osaamisala
Liiketalouden opinnäytetyö
Tradenomi

TORNIO 2014

ALKUSANAT

Haluamme kiittää opinnäytetyöohjaajaamme Marita Wahlroosia tuesta ja avusta työprosessimme aikana sekä ohjauksesta, jonka avulla saimme suuren työn tehtyä. Haluamme myös kiittää toimeksiantajaamme, kun saimme tehdä opinnäytetyömme teille, sekä kaikkia työntekijöitä ja ylemmän johdon jäseniä, jotka vastasivat kyselyymme. Lisäksi haluamme erityisesti kiittää ystäviä, perheitämme ja läheisiämme, jotka tukivat meitä koko ajan ja uskoivat meihin tämän pitkän prosessin ajan.

TIIVISTELMÄ

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin toimiala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijät:	Veera Riikkula & Riitta Vuokila
Opinnäytetyön nimi:	Strateginen palvelujohtaminen pankin alalla
Sivuja (joista liitesivuja):	34 (3)
Päiväys:	16.9.2014
Opinnäytetyön ohjaaja:	Marita Wahlroos
<p>Opinnäytetyömme aiheena oli strateginen palvelujohtaminen pankin alalla. Tavoitteenamme oli selvittää case-yrityksen pankin palvelustrategiaa ja sen toteutumista liiketoimintatasolla sekä selvittää henkilökunnan tietoisuutta palvelustrategiasta ja sen näkymisestä henkilökunnan toiminnassa ja työssä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitelimme palvelujohtamista sekä palvelustrategian suunnittelua, johtamista ja jalkauttamista käytäntöön. Teimme pankille haastattelukysymykset pohjautuen teoriaosuuteen.</p> <p>Tutkimuksen toteutimme kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistoa keräsimme pankilta puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin sekä sähköpostitse että henkilökohtaisesti haastatteleamalla.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että palvelustrategioita ovat asiakaslähtöisyys ja paikallisuus sekä tavoitettavuus. Johto määrittelee ja päättää strategioista, mutta henkilökunta otetaan mukaan päätöksen tekoon. Lisäksi selvisi, että henkilökunta on tietoinen pankin palvelustrategioista sekä ne pohjustavat työtä ja näkyvät koko ajan palveluisissa.</p>	
Asiasanat: palvelustrategia, palvelujohtaminen, strateginen johtaminen	

ABSTRACT

LAPPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author(s):	Veera Riikkula & Riitta Vuokila
Thesis title:	Strategic service management in the finance branch
Pages (of which appendixes):	34 (3)
Date:	16.9.2014
Thesis instructor(s):	Marita Wahlroos
<p>Our thesis is a research on strategic service management in the finance branch. The objectives of this research were to study the service strategy of a bank and the realization of service management in business operations. Other objectives were to investigate staff's knowledge of the service strategy and its realization in the staff's work and tasks.</p> <p>The theoretical section of this thesis deals with the concepts of service management, planning of service strategy, management of service strategy and implementation of service strategies in practice. Interview questions were compiled on the basis of the theoretical section.</p> <p>This thesis is a qualitative research and semi-structured interviews were conducted. The interviews were administered by email and through face-to-face interviews.</p> <p>The research indicates that the service strategies entail customer-orientation, local focus and accessibility. The management determines and makes decisions concerning strategies, with the staff's participation in decision making. The research also indicates that the staff knows the service strategies and the strategies lay foundations for the staff's work. Service strategies are consistently made visible in the bank's services.</p>	
<p>Keywords: service strategy, service management, strategic management</p>	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
SISÄLLYS	5
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2 Opinnäytetyön rajaus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut	8
2 PALVELUJOHTAMINEN.....	10
2.1 Palvelujohtamisen määritelmä	10
2.2 Palvelujohtamisen periaatteet.....	11
2.3 Palvelujohtamisen tulevaisuus	13
3 PALVELUSTRATEGIA	15
3.1 Strateginen johtaminen.....	15
3.2 Palvelustrategia	16
3.3 Palvelustrategian hyödyt asiakkaalle	18
3.4 Palvelustrategian suunnittelu	19
3.5 Palvelustrategian johtaminen	19
3.6 Henkilöstön merkitys	19
3.7 Palvelustrategian jalkauttaminen käytäntöön.....	21
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET.....	23
4.1 Aineiston keruu	23
4.2 Tutkimuksen analysointi	23
4.3 Pankin palvelustrategia	24
4.4 Palvelustrategian toteutuminen liiketoimintatasolla	25
4.5 Palvelustrategian tiedostaminen.....	26
4.6 Palvelustrategian vaikutus liiketoimintatasolla.....	26
5 POHDINTA	28
LÄHTEET.....	30
LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Strateginen johtaminen käsitteenä on vielä varsin nuori, sillä se tuli osaksi liikkeenjohtajatteluun vasta 1960-luvulla. Kuitenkin ensimmäiset merkit strategisesta johtajuudesta alkoivat jo toisen maailmansodan jälkeen. Sodanjälkeinen taloustilanne ja maailman muuttuneet olosuhteet saivat ihmiset toteuttamaan unelmiaan ja yritykset kasvoivat kovaa vauhtia. Tämä tilanne kasvatti strategisen johtamisen käyttämistä liike-elämässä, sillä tarvittiin lisää tuotantoa ja hyödykkeitä kasvavaa kysyntää tyydyttämään. Enää eivät riittäneet vuoden mittaiset suunnitelmat, sillä yrityksen taloudellista tilaa täytyi seurata entistä enemmän. Syntyivät monivuotiset suunnitelmat, joiden avulla määriteltiin yrityksen päämäärät, tavoitteet ja budjetit. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen 2012, 76–77.)

1920-luvulla monet yritykset olivat kasvaneet ja huomanneet, että perinteiset johtamismallit eivät enää toimi suureen yritykseen. Esimerkiksi yksi maailman ensimmäisistä strategisista johtajista, yhdysvaltalaisen kemianteollisuuden yrityksen DuPontin johtaja Pierre DuPont loi erillisiä yksiköitä, jotka kukin tavoittelivat tuloksia omin tavoittein ja olivat vastuussa omasta toiminnastaan aina myynnistä tuotantoon. Tällä tavoin pääkonttori oli vastuussa vain valvonnasta ja koordinoinnista. DuPont loi perustan yksilöidyille toiminnoille ja tänä päivänäkin systeemi toimii. Nykyään yksiköt vastaavat liiketoimintastrategioita ja pääkonttori konsernistrategiaa. (Juuti ym. 2012, 76.)

Kun strateginen johtaminen alkoi nosta kunnolla päätään 1960-luvulla, myös tietoa ja osaamista alettiin arvostaa. Yritysten menestyminen vaati osaajia ja henkilöitä, jotka olivat kyvykkäitä hallitsemaan muutoksia. Kun yhteiskunta muuttui yhä tietoisemmaksi, tietämyksen ympärille rakentuvat yritykset, kuten asiantuntijapalveluyritykset, alkoivat menestyä. Haettiin asiantuntijoita, jotka osasivat uudistaa yritystä tarpeen vaatiessa ja joiden osaamisen avulla luotiin strategioita. Tästä kokonaisuudesta muodostui strategisen osaamisen johtaminen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 10–12.) Hyvänä esimerkkinä tästä on suomalainen Mika Kamensky, strategisen osaamisen johtamisen asiantuntija, joka on jo 40 vuoden ajan työskennellyt strategisen johtamisen parissa. Hän on kirjoittanut useita kirjoja sekä on yksi Suomen Strategisen Johtamisen Seuran perustajista. (Kamensky Consulting Oy, hakupäivä 5.9.2014.)

Tämän päivän strateginen johtoajattelu on koottu kaikkien eri aikakausien näkökulmista. Strategiat ovat muuttuneet ajan myötä ja joka vuosikymmenellä on ollut omat näkemyksensä, sillä samat menetelmät eivät sovi kaikkiin tilanteisiin. Niitä on täytynyt muuttaa ja soveltaa radikaalistikin, ja näitä muutoksia tarkastelemalla ja ymmärtämällä on mahdollista rakentaa monipuolinen ja vaihteleviin tilanteisiin soveltuva johtostrategia nykypäivän nopeasti muuttuvaan maailmaan. (Vuorinen 2013, 19–20.)

Valitsimme aiheeksi strategisen palvelujohtamisen, sillä olemme kiinnostuneita johtamisesta ja sen eri tavoista. Strateginen johtaminen itsessään on jo kiinnostava käsite, mutta myös todella laaja kokonaisuus, joten päätimme kohdistaa työmme palvelustrategiaan. Kirjallisuutta strategisesta johtamisesta löytyy todella paljon, mutta suoraan itse palvelustrategiasta ei niinkään. Palvelustrategia aiheena onkin hyvin kiinnostava ja tutkimuksen aiheena vielä hieman harvinainen.

Valitsimme pankin alan tutkimuskohteeksemme sillä se on kokenut paljon muutoksia lyhyessä ajassa, mm. internetpalveluiden räjähdysmäinen kasvu ja talouden horjuminen. Monien pankkien konttorit ovat lyhentäneet palveluaikojaan, siirtäneet suuren osan palveluista verkkoon sekä muokanneet palveluitaan, joten strategioita on varmasti täytynyt pohtia tarkasti ja muuttaa. Saimme toimeksiantajaksemme suuren kotimaisen pankkikonsernin paikalliskonttorin. Aihe on mielestämme ajankohtainen ja tutkimuskohde mielenkiintoinen. Lisäksi kilpailu on nykypäivänä kovaa alalla kuin alalla, joten halusimme tutkia, millaisilla palvelustrategioilla pankit selviävät.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajamme toimii suuri kotimainen pankkikonserni, johon kuuluu useita paikalliskonttoreita. Opinnäytetyömme teemme yhteen ryhmään kuuluvaan paikalliskonttoriin. Sen palveluita ovat päivittäisasiointin, säästämisen ja sijoittamisen palvelut sekä lainapalvelut. Konttorissa työskentelee yhteensä seitsemän työntekijää mukaan lukien konttorinjohtaja sekä lakimies. (Toimeksiantajan haastattelu, 28.11.2013.)

1.2 Opinnäytetyön rajaus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössämme tutkimme pankkikonsernin palvelustrategiaa ja sen johtamista sekä toimimista paikalliskonttorissa. Kokoamme tietopaketit strategisesta johtamisesta aina palvelujohtamiseen, jotta saamme tuotua tarvittavat teoriaosiot tutkimuksemme tueksi. Opinnäytetyömme tavoitteena on selvittää pankin strategisia johtotapoja, erityisesti palvelustrategiaan painottuen, toimihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteenamme on myös saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ja selvittää strategisen palvelujohtamisen toteutumista liiketoimintatasolla, sekä kehittää omaa osamiistamme johtamisen alalla. Tutustumme syvällisemmin pankin toimintaan ja saamme käytännön tietoa johtamiseen liittyen. Lisäksi tavoitteenamme on, että pankki hyötyy opinnäytetyöstämme sekä pystyy suoraan tarvittaessa muokkaamaan omaa toimintaansa työmme pohjalta.

Opinnäytetyömme tutkimusongelmat voidaan esittää seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä yrityksen palvelustrategiat ovat?
- Miten palvelustrategiat toteutuvat liiketoimintatasolla?
- Miten työntekijät ja toimihenkilöt ovat tietoisia pankin määrittelemistä palvelustrategioista?
- Kuinka johdon määrittelemät palvelustrategiat näkyvät paikalliskonttorin henkilökunnan toiminnassa ja työssä?

1.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut

Opinnäytetyössämme käytämme kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavalle ilmiölle pyritään luomaan mahdollisimman kuvaava malli, jossa ymmärretään ilmiön laatu, ominaisuudet ja merkitykset kokonaisvaltaisesti. Siinä pyritään käyttämään monipuolisesti eri tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja, havainnointia ja kirjallähteitä. (Anttila 2005, 175–179.) Laadullinen tutkimus on ilmiön syvällistä ymmärtämistä ja mahdollistaa ilmiön rikkaan ja syvällisen kuvaamisen. (Kananen 2008, 24).

Haastattelu on yksi tehokkaimmista laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonhankinta-keinoista. Sen tavoitteena on selvittää, miten haastateltava kokee tutkittavan kohteen tai ilmiön. Hyvin suunnitellun haastattelun avulla tutkija pystyy saamaan haluamansa tiedon. (Kananen 2008, 24.) Haastattelumenetelmänä käytämme puolistrukturoitua haastattelua eli käytössämme on lomakekyselyn kysymykset ja kysymykset tulevat olemaan avoimia. (Kananen 2008, 73). Tutkimuksessa käytämme yksilöhaastattelua, jossa haastateltavilta kysytään kysymykset lomakehaastattelun muodossa. (Kananen 2008, 74).

Valitsimme menetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska haastattelu sopii parhaiten opinnäytetyöhömmme. Haastattelukysymykset liittyvät tutkimuskysymyksiin, joiden avulla tutkimusongelma saadaan selvitettyä (Kananen 2008, 73). Toimeksiantajanamme toimii pankki, jossa työskentelee alle kymmenen henkilöä. Laadullisen menetelmän ansiosta pystymme saamaan tarpeellisen tiedon pankin toiminnasta.

2 PALVELUJOHTAMINEN



Kuva 1. Palveluiden johtamisen tehtäväkokonaisuudet (Tietohallintomalli, hakupäivä 4.9.2014.)

Palvelujohtaminen on tärkeä osa-alue palvelustrategiaa toteuttaessa ja sitä suunniteltaessa. Se on kokonaisuus, johon kuuluu palvelustrategian lisäksi palveluiden suunnittelu, käyttöönotto, palvelutuotanto ja palvelun jatkuva kehittäminen, kuten kuvasta 1 näkyy. (Tietohallintomalli, hakupäivä 4.9.2014.) Palvelustrategian avulla saadaan selkeitä ja tarkkaan määritettyjä hyötyjä asiakkaalle. Kuitenkin johdon ja palvelustrategian toteuttajat tarvitsevat sitä varten erilaista osaamista eli palveluosaamista. Tämä tarkoittaa, että osataan suhtautua eri tavoin kannattavuuden, tuottavuuden ja laadun tuottamiseen kuin perinteisen teollisuuden johtamisessa. Perinteisessä johtamisessa arvostettavat asiat voivat heikentää palveluiden laatua, sillä yleensä niissä painopiste on rakenteessa eikä prosessissa. Tällä tarkoitetaan, että esimerkiksi rakenteeseen keskittymällä yleensä vähennetään henkilöstöä ja pyritään tällä tavoin tehostamaan tuotantoa ja vaikuttamaan tuotteen kustannuksiin. Tällaiset muutokset heikentävät tehokkuutta ja palveluiden laatua. Täytyy siis keskittää huomio prosessiin eli palveluiden tuotantoprosessiin ja asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen. Palvelujohtamisessa tarvitaan siis erilaista näkökulmaa ja osaamista kuin perinteisessä johtamisessa. (Grönroos 2009, 251–253, 276.)

2.1 Palvelujohtamisen määritelmä

Palvelujohtamisella tarkoitetaan vuorovaikutusta asiakkaiden, työntekijöiden sekä yrityksen johdon kesken. Palvelujohtamisen periaatteena ovat lupauksen mahdollistaminen, lupauksen tekeminen sekä lupauksen lunastaminen. Yrityksen johto ja työntekijät

yhdessä toteuttavat lupauksen mahdollistamisen, kun taas lupauksen tekemiseen tarvitaan lisäksi asiakkaita ja ulkoista markkinointia. Lupauksen lunastaminen toteutuu työntekijöiden ja asiakkaiden vuorovaikutuksessa. (Puusa 2012, 133–134.)

Palvelujen johtaminen perustuu asiakkaiden odotusten sekä palvelun laadun hallintaan. Asiakkaalla on tietyt odotukset palvelun suhteen ja niihin vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja arvot, asiakkaan aiemmat kokemukset, sanallinen viestintä, yrityksen imago sekä yrityksen markkinointiviestintä. Asiakas vertaa saamaansa palvelun laatua odotuksiin ja kokoaa näin arvion kokemastaan palvelusta. (Puusa 2012, 133–134.) Palvelujohtamisessa siis ymmärretään asiakkaalle muodostuva arvo, kun he haluavat käyttää tai kuluttaa yrityksen tarjoamia hyödykkeitä. Ymmärretään asiakassuhteiden ja niiden jatkumisen hyödyt yritykselle ja halutaan ylläpitää niitä. Myös ymmärretään se, että organisaation täytyy pystyä tuottamaan laadukkaita palveluita sekä johtamistapoja täytyy kehittää, jotta saadaan aikaan haluttu laatu. (Grönroos 2009, 270–271.)

2.2 Palvelujohtamisen periaatteet

Palvelujohtamisessa täytyy huomioida, että yrityksen johdossa pitää muuttaa perinteisen teollisuuden johtomalleista painopisteitä. Esimerkiksi työsuorituksen sisäisten seurauksien mittaamisesta painopisteen täytyy siirtyä ulkoisiin, kuten asiakkaille ja muille osapuolille tuleviin seurauksiin. Myös rakenteen huomioimisesta täytyy siirtyä huomioimaan prosessia. Nämä suuret muutokset ovat pakollisia, sillä esimerkiksi jos keskitytään rakenteisiin, jäävät toiminnan joustavuus ja asiakaskontaktien hoitamiset toissijaiseksi. Tämän seurauksena esimiesten ja työnjohdon tuki työntekijöille vähenee ja täten myös työntekijöiden työmotivaatio. Tästä taas johtuu palveluiden laadun lasku ja asiakkaiden kokemien palveluiden tason lasku. Tämä johtaa yleensä asiakkaiden menetykseen. Prosessin korostaminen, jotta asiakkaiden kokema palvelutilanne miellyttää, on siis ensiarvoisen tärkeää. Tämä kuitenkin muuttaa käsitystä ansaintalogiikasta, päätöksentekovallasta, organisaation rakenteesta, työnjohdon valvonnasta ja palkkiojärjestelmästä. Nämä ovat palvelujohtamisen kuusi periaatetta ja ne avataan alla olevassa taulukossa. (Grönroos 2009, 271–272.)

Periaate		Huomautukset
1. Ansaintalogiikka liiketoiminnan käyntiinpanevana voimana	Voiton sanelee asiakkaan kokemus palvelun laatu.	Ulkoista ja sisäistä tehokkuutta (asiakastyytyväisyyttä ja työvoiman ja pääoman tuottavuutta) koskevat päätökset on nivottava kiinteästi toisiinsa.
2. Päätöksentekovalta	Päätöksenteko on hajautettava niin lähelle organisaation ja asiakkaan rajapintaa kuin mahdollista.	Jotkut strategisesti tärkeät päätökset on tehtävä keskitetysti.
3. Organisaation painopiste	Organisaatio on rakennettava ja saatava toimimaan siten, että sen pääasiallisena tavoitteena on resurssien käyttö palvelutoiminnan tukemiseen.	Tämä saattaa edellyttää matalaa organisaatiota ilman tarpeettomia hierarkiatasoja.
4. Työnjohdon painopiste	Esimiesten on keskityttävä rohkaisemaan ja tukemaan työntekijöitä.	Mahdollisimman vähän määrä yksin pohjautuvaa valvontaa, joskin sitä saatetaan tarvita jossain määrin.
5. Palkkijärjestelmät	Palkkijärjestelmissä on kiinnitettävä huomio asiakkaan kokemuksen laadun tuottamiseen.	Kaikki palvelun laadun olennaiset näkökohdat olisi otettava huomioon, joskaan niitä ei aina voi kaikkia sisällyttää palkkijärjestelmään.
6. Mittausten painopiste	Saavutusten mittaamisessa on kiinnitettävä huomio siihen, että asiakas on tyytyväinen palvelun laatuun.	Tuottavuuden ja sisäisen tehokkuuden seuranta saattaa edellyttää myös sisäisten mittareiden käyttöä.

Kuva 2. Yhteenveto palvelujohtamisen periaatteista (Grönroos 2009, 272.)

Ansaintalogiikka liiketoiminnan käyntiinpanevana voimana, eli painopiste siirtyy kokonaistehokkuuden johtamiseen sen sijaan, että se olisi sisäisessä tehokkuudessa sekä pääoman ja työvoiman tehokkuudessa. Sisäinen tehokkuus on myös tärkeää, mutta se on sidottava saumattomasti asiakkaan kokemuksen laadun johtamiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäisen tehokkuuden nouseminen vallitsevaksi tekijäksi vähentää huomion kiinnittymistä laatuun ja yleensä aina tämä vaikuttaa laadun huonontumisena. *Päätöksentekovalta* tulee siirtää mahdollisimman lähelle yrityksen ja asiakkaiden yhtymäkohtaa. Parhaassa tapauksessa palveluja toteuttamassa olevat työntekijät saavat vallan tehdä nopeita päätöksiä. Näin pystytään vaikuttamaan laadullisiin virheisiin tehokkaasti ja nopeasti. Muuten työntekijöistä tulee ”jäykän järjestelmän uhreja”, tämä laskee sekä motivaatiota, että vaikeuttaa asiakkaan tarpeita parhaiten palvelevia joustavia ratkaisuja. *Organisaation painopisteellä* tarkoitetaan organisaatorakenteen kehittämistä tukemaan palvelujohtamista. Painopiste siirretään pois rakenteesta ja valvontamenettelyistä. Se viedään ulkoiseen tehokkuuteen, jossa kaikki resurssit, niin johto kuin taustatoimintojen henkilökuntakin, täytyy saada tukemaan asiakaspalvelutehtäviä. *Työnjohdollisen valvonnan* täytyy myös muuttua perinteisestä yrityksen ja sen osien suoriutumisen valvon-

nasta. Se tulee viedä työntekijöiden rohkaisemiseen ja tukemiseen, jotta he voivat tehdä ja uskaltavat tehdä erilaisia ratkaisuja palvelutilanteissa, sillä asiakkailta on yksilölliset tarpeet ja jäykät ohjeistukset eivät palvele kaikkia. Näin työntekijät pystyvät täyttämään asiakkaiden tarpeet joustavasti ja laadukkaasti. *Palkkiojärjestelmät* tulee muuttaa perinteisestä suorituksen mittaamisesta. Niiden tulee tukea laadukkaan palvelun tuottamista ja motivoida työntekijöitä tuottamaan hyvää laatua. *Mittausten painopisteellä* tarkoitetaan, mitä valvotaan ja mistä palkitaan. Asiakkaiden tyytyväisyys sekä taloudellinen tulos tuovat menestyksen, joten mittauksen tulee kohdistua asiakastyytyväisyyteen sekä sen kehittämiseen. (Grönroos 2009, 272–276.)

2.3 Palvelujohtamisen tulevaisuus

Asiakkaan arvon ymmärtämisen myötä yritykset ovat alkaneet siirtyä perinteisistä teollisuuden johtamismalleista palvelujohtamiseen. Ennen yritysten ei tarvinnut kiinnittää huomiota ulkoisiin tekijöihin, sillä kysyntä ylitti merkittävästi tarjonnan. Kun voimasuhde kääntyi ja tarjonta ylitti kysynnän, asiakkaille tuli valinnanvaraa sekä yrityksille kilpailua. Tämän myötä palvelun laatu korostui ja asiakkaat alkoivat vaatia entistä enemmän vastinetta rahoilleensa. Yrityksen piti muuttua palvelukeskeisemmäksi ja alkaa luoda asiakassuhteita. (Hellman & Värilä 2009, 19–20.)

Asiakkaan roolin muuttuminen on iso osa palvelujohtamisen muutosta entisestä ajasta nykypäivään ja myös tulevaisuuteen asti. Asiakkaat otetaan huomioon aivan eri tavalla nykyisin, ja palvelut pyöriätkin hyvin pitkälle asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi kilpailun lisääntyessä. Nykypäivänä asiakkaat osaavat vaatia palveluilta paljon ja yksilöllisyys palvelussa on tärkeässä osassa. Yrityksen henkilöstön merkitys on kasvanut ja muuttunut ja tekemisillään työntekijät voivat vaikuttaa johdon strategian toteutumiseen. Henkilöstö on suuressa osassa asiakkaan kokemasta arvosta ja mielikuvasta yrityksestä ja asiakkaille välittyy näin myös yrityksen ilmapiiri. (Puusa 2012, 239–240).

Nykypäivänä toimintaympäristö muuttuu nopeaa vauhtia ja muutoksia on mahdotonta tietää etukäteen. Suunnan voi kuitenkin nähdä ja täytyy osata huomioida uudet tarpeet ajoissa ja osata tarttua niihin. Palvelujohtaminen ja strateginen johtaminen, kuten muutkin johtamismallit tulevat kehittymään ja mukautumaan nopeasti muuttuvaan maail-

maan. Yritykset, jotka haluavat menestyä tarvitsevat johtajuutta, joka osaa reagoida muutokseen ja johtaa niitä. (Rumelt 2011, 4; Vuorinen 2013, 19–20.)

3 PALVELUSTRATEGIA

Palvelustrategia on yksi keskeisistä strategioista, ja sen tehtävänä on kertoa tärkeimmät asiat, toiminnot sekä tehtävät, jotka auttavat menestystä liiketoiminnassa. Palvelustrategiassa on tärkeää yhdistää asiakkaiden tarpeet, kilpailu sekä yrityksen resurssit ja osaaminen. Palveluiden valikoima ja niiden lisääminen tai vähentäminen on olennainen osa palvelustrategian suunnittelua. Lisäksi palvelun laadulla sekä sen kehittämällä pidetään yllä kilpailuetua. (Kamensky 2002, 225–226.)

3.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on toimintaa, jolla mahdollistetaan menestyminen pitemmällä aikavälillä. Sitä on vaikea tiivistää ja se on vaikea hahmottaa. *”Strateginen johtaminen kuulostaa jo termin tasolla monimutkaiselta. Vielä monimutkaisemmaksi teema muuttuu alan kirjallisuutta lukiessa. Strategisesta johtamisesta kirjoitetaan satoja kirjoja vuosittain, mutta kirjallisuuden määrästä huolimatta tai ehkä siitä johtuen strategiatyö ei ole lainkaan selvää useimmille yritysjohtajille. Kirjallisuus vaikuttaa jopa alaan vihkiytyneiden silmissä usein haastavalta ja sekavalta tai vähintäänkin nukuttavalta. Siksi on vaikea tiivistää, mitä strategisella johtamisella tarkoitetaan, miten strategiatyötä tehdään tai mistä selkeitä menetelmiä strategiatyön aloittamiseen löytää.”* (Vuorinen 2013, 11–15.) Mika Kamensky (2002, 315), strategisen johtamisen asiantuntija, on tiivistänyt kuvauksensa näin: ”Strateginen johtaminen on tulevaisuuden tuloksien suunnittelua sekä kilpailijoiden kartoittamista.”

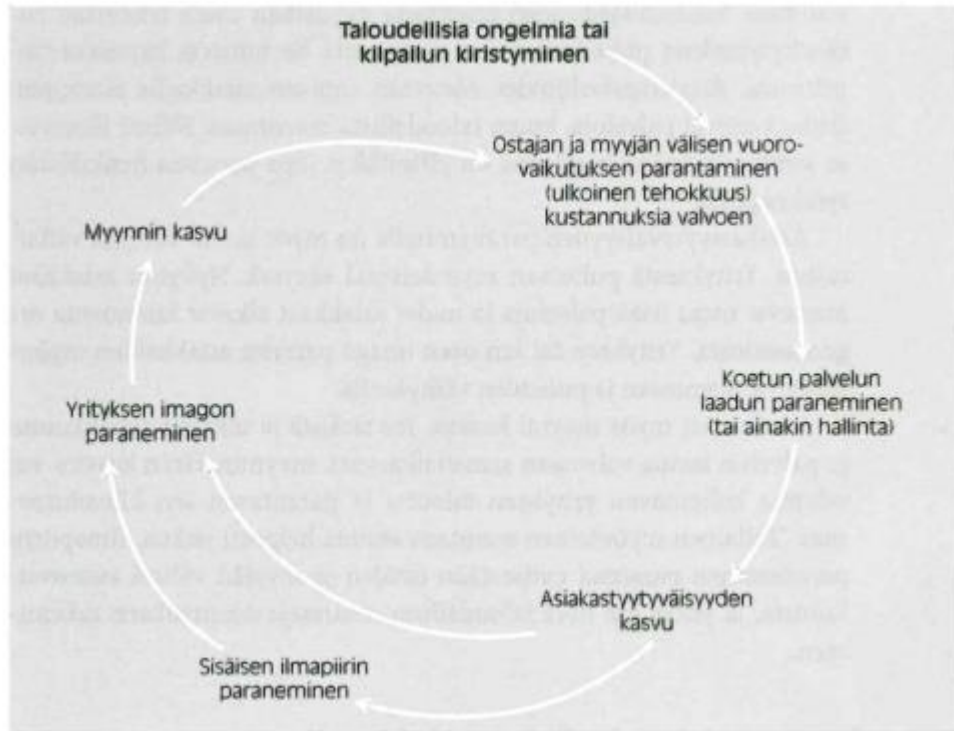
Strategiaan kuuluvat tavoitteiden ja toiminnan näkökulmat ottaen huomioon muuttuvat olosuhteet. Liike-elämässä eniten erottuvat ja menestyvät sellaiset yritykset, jotka tekevät muista poikkeavia ratkaisuja kilpailuun liittyen. Strategioiden avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään ja sopeutumaan sen muutoksiin. Lisäksi strategioiden avulla yritys haluaa muokata ja vaikuttaa ympäristöönsä ja haluaa valita oman toiminta-alueensa. (Kamensky 2002, 16.)

Yritys määrittää itselleen strategiat, jotta pystyy mukautumaan muuttuvaan maailmaan ja toimintaympäristöönsä. Yleensä strategia sisältää tavoitteet ja toimintalinjat eli kei-

not, joilla päästään tavoitteisiin. Strategiat ovat yrityksen johdossa tärkeitä, sillä hyvä strateginen johtaminen ja resurssien oikein käyttäminen, kohdentaminen sekä kehittäminen luovat kehitystä, kun taas epäonnistunut strategia voi pudottaa yrityksen pois nykyajan nopeasti muuttuvasta kilpailukentästä. (Kamensky 2010, 17.) Voitokkaat yritykset onnistuvat päivittämään strategioita muuttuvien olosuhteiden myötä sekä luomaan menestysstrategioita (Kamensky 2002, 25). Strateginen johtaminen itsessään on suuri kokonaisuus, joka sisältää monia eri strategisia alueita, kuten palvelustrategiat, kilpailustrategiat ja esimerkiksi markkinointistrategiat (Kamensky 2002, 16).

3.2 Palvelustrategia

Palvelukeskeisessä strategiassa avainasemassa ovat asiakassuhteet sekä vuorovaikutus asiakkaiden välillä. Ulkoinen tehokkuus sekä asiakassuhteiden vaikutukset ovat päätöksien perustana. Sisäistä tehokkuutta, tuottavuutta ja kustannuksia ei tule ohittaa palvelustrategiassa, vaan ottaa huomioon organisaation näkymättömän osan sisäinen tehokkuus sekä tuottoja lisäävät kustannukset ja muut kustannukset. Ulkoisella tehokkuudella sekä palvelun laadulla vaikutetaan asiakkaiden saamiin kokemuksiin vuorovaikutustilanteissa. Palvelun laadun kehittäminen ei synnytä yleensä lisäkustannuksia, vaan ymmärrys asiakassuhteista ja laadun kokemisesta onnistuu toteuttaa olemassa olevia resursseja hyödyntäen. (Grönroos 2009, 262 - 263.)



Kuva 3. Palvelukeskeinen lähestymistapa (Grönroos 2009, 263.)

Kuvasta 3 näkyvät seuraukset palvelustrategian noudattamisesta. Asiakastyytyväisyyttä nostaa laadun paraneminen ja tämän ansiosta myös yrityksen sisäinen työilmapiiri kehittyy parempaan suuntaan. Tämän kehityksen takana on johdon sisäistävä palvelukeskeinen strategia. Sisäisen tehokkuuden taustalla ovat johdon hyväksymä työntekijöiden tuloksenteekokyky, mikä myös kasvattaa työntekijöiden motivaatiota. Asiakastyytyväisyyden nousun ansiosta myös yrityksen imago paranee ja myynti kasvaa. (Grönroos 2009, 263 – 264.)

Yrityksen omaa palvelustrategiaansa toteuttamalla asiakkaat saavat parhaiten hyötyjä ja sen takia henkilökunta tarvitsee monipuolista osaamista, eritoten palveluosaamista. Asiakassuhteiden luonteesta ja palvelujen piirteistä johtuen laatuun, kannattavuuteen sekä tuottavuuteen on kiinnitettävä huomiota eri tavalla kuin esimerkiksi teollisuusyrityksissä. Palvelustrategian johtamisessa avainasiana ovat asiakkaan kokeman laadun johtaminen sekä palvelupakko. (Grönroos 2009, 276.)

3.3 Palvelustrategian hyödyt asiakkaalle

Palvelun laadun kehittämisen kautta asiakastyytyväisyys paranee, sillä hyvä palvelu hyödyttää yrityksen lisäksi asiakkaita. Varsinkin yritysasiakkaat ovat tarkkoja arvioimaan saamansa hyödyt ja niiden vaikutukset taloudelliseen tulokseen. Mitä parempi asiakkaan kokema palvelukokemus on, sitä helpompaa on säilyttää asiakassuhteet. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yrityksen kannalta aina kannattavampia verrattuna lyhytaikaisiin. Lisäksi hyvä palvelu hyödyttää ostajaa niin psykologisesti kuin kustannussäästöinäkin. Ostaja voi luottaa ja pitää yhteyttä psykologisesti helpommin tuttuun myyjään ja laadukkaaseen palveluun, kuin ostaisi palvelun uudelta myyjältä. Tutun myyjän kanssa yhteyksien hoito vie vähemmän aikaa sekä vähemmän resursseja. (Grönroos 2000, 162; Grönroos 2009, 264.)

Kun asiakkaan arvo ymmärretään yrityksessä, asiakastyytyväisyyteen panostetaan. Asiakastyytyväisyys muodostuu, kun asiakas kokee palvelun laadun olevan hyvä kyseiseen hintaan. Tyytyväiset asiakkaat sitoutuvat helpommin palveluntarjoajaan, koska he luottavat palvelun tasoon tai ovat tyytyväisiä palveluiden hintaan. Lisäksi asiakastyytyväisyys sitoo myös asiakkaan palveluntarjoajaan, sillä jatkossa heidän kanssaan on helpompaa, mukavampaa tai taloudellisempaa asioida, kuin mennä uudelle palveluntarjoajalle. Sitoutuneet asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, koska voidaan odottaa että he ostavat enemmän yritykseltä. Palvelun laatu kulkee käsi kädessä asiakastyytyväisyyden kanssa ja asiakkaat nostavat yrityksen arvoa. (Grönroos 2009, 201–203.)

Laadun määrittää se, miten asiakas kokee sen. Laatu on siis mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Koska asiakkaat määrittävät laadun, sitä täytyy kysyä suoraan heiltä, jotta heidän mieltämänsä laatu saadaan yritykselle tietoon. Tähän soveltuvat hyvin asiakastyytyväisyyskyselyt. Näillä selvitetään asiakkaiden kokemukset palveluihin sekä kuinka tyytyväisiä he ovat niihin, jotta niitä voidaan kehittää laadukkaammiksi. Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yrityksen kannalta hyvin tärkeitä palautekanavia, joita hyödyntämällä yritys pystyy parantamaan palveluidensa laatua ja siten asiakastyytyväisyyttään. Lisäksi palvelustrategiaa kehitettäessä on tärkeää tietää asiakkaiden mielipiteet palveluista, jotta strategia voidaan suunnitella tukemaan tai lisäämään asiakastyytyväisyyttä. (Grönroos 2009, 99–100, 264.)

3.4 Palvelustrategian suunnittelu

Palvelustrategiaa täytyy suunnitella asiakaslähtöisesti, jotta siinä saadaan huomioitua asiakkaiden kokemat toiminnallinen ja tekninen laatu. Suunniteltaessa on otettava huomioon imagon ja viestinnän vaikutukset palvelun laatuun. Strategia on suunniteltava siten, että asiakkaille voidaan tarjota täydellinen ja kattava palvelutarjooma. (Grönroos 2009, 223.) Huolellisesti etukäteen suunniteltu strategia pitää palvelun tason hyvänä ja johdonmukaisena. Tällä tavoin voidaan välttää mahdolliset virheet ja korjaustoimenpiteet. Yrityksen ja asiakkaiden väliset mielipiteet palveluista on tärkeä olla samalla tasolla ja linjassa keskenään. (Grönroos 2000, 100.)

3.5 Palvelustrategian johtaminen

Palvelustrategian johtamisella tarkoitetaan ymmärrystä asiakassuhteiden laadusta ja sen muuttumisesta ajan myötä. Lisäksi ymmärretään yrityksen sisällä laadun ja hyödyn tuottaminen ja yrityksen kehittäminen sekä johtaminen hyödyn ja laadun saavuttamiseksi. Palvelustrategian johtamisella saadaan myös yritys toimimaan niin, että hyödyt eri osapuolten välillä saavutetaan. (Grönroos 2000, 166–167.) Sen johtamisessa näkökulma muuttuu tuotteesta saadusta hyödystä asiakassuhteen kokonaishyötyyn, lyhytaikaisista liiketoimista pitkäaikaisiin suhteisiin, ydintuotteen laadusta kestävien asiakassuhteiden saatuun kokonaislaatuun sekä teknisen ratkaisun tuotannon korostamisesta kokonaishyödyn ja kokonaislaadun kehittämisprosessiin. (Grönroos 2000, 167–168.)

Ydinasioita palvelustrategian johtamisessa ovat palvelualltius sekä laadun johtaminen, jonka asiakas kokee. Palvelustrategian noudattamisella saadaan aikaa merkittäviä hyötyjä sekä yritykselle että asiakkaille ja näin ollen yrityksessä tarvitaan monipuolista osaamista koskien palveluja. (Grönroos 2000, 173.)

3.6 Henkilöstön merkitys

Yrityksen tärkein resurssi on työntekijät. Menestyvä yritys tarvitsee päteviä, motivoituneita, osaavia sekä yrityksen palvelustrategiaan sitoutuneita työntekijöitä. Työntekijät

ovat osa yrityksen henkistä pääomaa ja sen merkitys onkin kasvanut yrityksen menestystekijänä. Menestykseen tarvitaan työntekijöitä, jotka saavuttavat taloudellisia tuloksia ja yrityksen tuleekin hallita henkistä pääomaa niin, että sillä taataan yrityksen pitkäaikainen menestys. Henkinen pääoma jakautuu yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Yksilölliseen pääomaan kuuluvat työntekijät, asiakkaat ja verkostokumppanit sekä yksilöllinen osaaminen, suhdeverkosto ja käyttäytyminen. Rakenteellista pääomaa on yrityskulttuuri, jota uudet työntekijät voivat käyttää hyödykseen. Työntekijän vaihtaessa työpaikkaa, yksilöllinen pääoma katoaa, kun taas rakenteellinen pääoma säilyy ja on käytettävissä tulevaisuudessakin. Yritysten on tärkeää pitää itsellään johdon ja operatiivisen tason yksilöllinen pääoma tai muuttaa sitä rakenteelliseksi pääomaksi. Yrityksellä on hyvä olla juurtunutta tietämystä eli rakenteellista pääomaa paljon, jotta se on parhaimmassa asemassa. (Grönroos 2009, 30–32.)

Palvelujohtamisessa korostetaan henkilöstön merkitystä. Työntekijät ovat niitä, jotka tuottavat palveluita ja vastaavat suurimmaksi osaksi niiden laadusta. Johtoporras päättää strategioista ja palveluista, mutta toteuttajia ovat liiketoimintatason työntekijät. Palvelujohtamisessa on hyvin tärkeää, että johtoporras ja esimiehet tukevat työntekijöitä ja motivoivat tuottamaan laadukkaita palveluita. Päätöksenteko tulisi siirtää mahdollisimman lähelle yrityksen ja asiakkaiden yhtymäkohtaa eli niille, jotka voivat päätöksillään vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Siksi onkin tärkeää, että työntekijöille annetaan mahdollisuudet tuottaa joustavia ja asiakaslähtöisiä palveluita, heitä rohkaistaan ja heidät otetaan mukaan päätöksentekoon. (Grönroos 2009, 273.) Hyvien työntekijöiden pysyvyyden ja motivoinnin kannalta yksi keino on palkitsemisjärjestelmä (Viitala 2007, 143).

Palkitsemisjärjestelmällä pystytään vaikuttamaan oleellisesti yrityksen strategian toteutumiseen. Palkitseminen edellyttää johdolta, että henkilöstö tietää yrityksen odotukset sekä palkitsemiseen vaadittavat tulokset. Yrityksen haasteena onkin saada aikaan sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi työntekijöitä tuomaan oman panoksensa yritykselle ja yrityksen antaman palkkion vastaavan työntekijöiden antamaan panokseen. Työsuoritukset, jotka vastaavat yrityksen tavoitteita ja strategiaa, tulisi palkita sekä keskiarvoiset ylitykset kuuluisi myös huomioida. (Viitala 2004, 269–270.)

Palkitseminen jaetaan kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisia palkkioita ovat muun muassa raha ja palkka ja muu palkkio voi olla esimerkiksi terveydenhoito. Yritykset voivat jonkin verran itse määrittellä palkitsemisjärjestelmäänsä, mutta huomioon on otettava muun muassa työehtosopimukset ja verotus. Työsuorituksista palkitseminen on tärkeä kannustin yrityksissä ja samanaikaisesti se myös toteuttaa yrityksen strategiaa. Palkitsemisjärjestelmä on tehokas, kun yritys käyttää sitä linjassa strategiaansa. (Viitala 2004, 270–272.)

3.7 Palvelustrategian jalkauttaminen käytäntöön

Tarkoituksena on saavuttaa markkinoilla kestävä kilpailuasema ja tämä edellyttää, että palvelustrategian avainasioita ja menestystekijöitä tutkitaan yrityksen ulkoisten tekijöiden kautta. Yrityksen palvelustrategiassa on tärkeää pitää yllä kilpailukykyä, mutta kuitenkin estää sen rappeutumista. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yrityksellä täytyy olla osaamista, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Henkilöstön osaaminen ja erityisesti osaaminen yksilötasolla ovat tärkeitä strategian toteuttamisessa, sillä se edistää yrityksen kilpailuetua. (Puusa 2012, 85–86.)

Palvelustrategian onnistumisen lähtökohtana ovat prosessit, jotka edeltävät strategian käytäntöön viemistä. Oma haasteensa on kuitenkin itse palvelustrategian toimeenpanossa ja siitä saatavasta kilpailuedusta ja menestyksestä. Palvelustrategian onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät, muun muassa yrityksen valmiudet ja kyvykkyydet ja toimintaympäristön jatkuvat muutokset. Osittain näiden seikkojen vuoksi yritysten kesken palvelustrategian suunnitelman toteuttaminen vaihtelee suuresti ja palvelustrategian toteuttamiselle ei ole voitu luoda yhdenmukaisia malleja. (Puusa 2012, 87.)

Palvelustrategiassa otetaan huomioon mennyt, nykyaika ja tuleva, sillä yrityksen aikaisempi menestyminen antaa pohjaa tulevaisuudelle. Yrityksen eri aikakaudet täytyy osata koota yhteen, jotta palvelustrategian toteuttamisessa näkyy tulevaisuuden suunta ja muutokset. Henkilökunnan täytyy sisäistää työnsä vaikutukset palvelustrategian toteuttamisessa, jotta yrityksen tekemiset toimivat strategian mukaisesti, eikä palvelustrategia jää vain ylimmän johdon hoidettavaksi. Johdon haastavuutena onkin palvelustrategian kertominen ymmärrettävästi yrityksen henkilöstölle. Henkilökunnan itse täytyy olla

myös muuntautumiskykyinen uusiin strategioihin, jotta muutokset saadaan toteutetuiksi. Yrityksen muutosvalmius lähtee muutoksien hyväksymisestä ja se välittyy myös asiakkaille. (Puusa 2012, 88–90.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Toteutimme opinnäytetyömme empiirisen tutkimuksen kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Pyrimme haastatteluissa saamaan selville, mitkä ovat pankkikonsernin palvelustrategiat, sekä miten ne näkyvät käytännössä. Lisäksi halusimme selvittää, kuinka tietoisia paikalliskonttorin työntekijät ovat palvelustrategioista. Tämän vuoksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopi työhömmme hyvin.

Käytimme puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joka mahdollisti avoimen vastauksen jo valmiiksi luotuun kyselylomakkeisiin (liitteet 1-3). Kyselylomakkeita teimme kolme erillistä, yhden ylemmälle johdolle, yhden konttorinjohdolle ja yhden työntekijöille. Tällä tavoin saimme tarvitsemamme tiedot oikeilta kohderyhmiltä. Haastatteluvastaukset kirjoitimme ylös muistiinpanoiksi ja litteroimme puhtaaksi tutkimusosiota tehtäessä.

4.1 Aineiston keruu

Haastattelut toteutimme alkukevästä 2014 sähköpostitse sekä henkilökohtaisesti haastatteleamalla. Ylemmälle johdolle ja konttorinjohdolle suunnatuissa kysymyksissä selvitimme pankkikonsernin palvelustrategioita, sekä niiden suunnittelua, toteuttamista ja jalkauttamista käytäntöön. Ylemmän johdon haastattelut toteutimme heidän pyynnöstään sähköpostitse. Työntekijöiltä kysyimme, tietävätkö he mitä pankin palvelustrategiat ovat, miten ne näkyvät ja toteutuvat päivittäisessä työssä sekä otetaanko heidät mukaan strategioiden päättämiseen ja miten. Lisäksi kysyimme, motivoidaanko työntekijöitä strategioiden toteuttamisessa ja miten.

4.2 Tutkimuksen analysointi

Haastattelun vastaukset käymme läpi tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksittäin, jotta ne avautuvat mahdollisimman selkeästi. Lisäksi käsittelemme niitä satunnaisessa järjestyksessä ja kaikissa haastatteluvastauksissa ei tuoda esille, onko vastaaja ylemmästä

johdosta, konttorinjohdosta tai työntekijöistä. Tutkimuskohteena on alle kymmenen henkilön yritys, joten vastauksien määrä on vähäinen. Määrän vuoksi haluamme pitää haastatteluvastaukset pääosin erittelemättä, keneltä ne ovat tulleet. Tällä tavoin varmistamme vastaajan pysyvän anonyyminä.

4.3 Pankin palvelustrategia

Kysyimme haastateltavilta pankkikonsernin palvelustrategioista ja saimme saman vastauksen joka haastattelussa. Pankin palvelustrategiat ovat asiakaslähtöisyys ja paikallisuus. Palvelujen täytyy olla helposti saatavilla sekä ihmislähtöisiä. Palvelujen pitää olla myös helposti työntekijöiden tavoitettavissa. Vastauksissa selvisi, että palvelustrategia suunnitellaan vuosittain strategian päivityksen yhteydessä ja johtoryhmä sekä hallitus suunnittelevat sen, mutta työntekijät otetaan mukaan prosessiin monin tavoin. Esimerkiksi heillä on käytössä henkilöstötutkimus, jossa vastataan nimettömästi johdolle. Henkilöstötutkimus suoritetaan joka syksy. Tämän lisäksi käytetään erilaisia kehityshankkeita, jotta saadaan työntekijät osallistumaan päätöksentekoon. Konttorit saavat myös yleensä itse päättää omista palveluistaan, mutta millaisia palvelut ovat sekä ohjeistukset niiden toteuttamiseen, tulee johtoryhmältä.

Halusimme selvittää tarkemmin, miten palvelustrategiaa päivitetään ja suunnitellaan. Vuosisuunnitelmat tehdään strategian pohjalta niin pankkitasolle kuin konttoritasolle ja suunnitelmat pyritään toteuttamaan. Palvelustrategian muutokset ovat lyhyellä tähtämellä pieniä, kun taas pitemmällä tähtämellä voidaan tehdä ja toteuttaa suurempia suunnitelmia.

Selvitimme myös, miksi strategioita muutetaan ja miten niitä muutetaan. Uudistuksia palvelustrategiaan tuovat esimerkiksi toimintaympäristön muutokset. Palvelustrategioita päivitetään yleensä vuosittain, mutta tarpeen vaatiessa niitä voidaan päivittää nopealla aikataulullakin.

4.4 Palvelustrategian toteutuminen liiketoimintatasolla

Palvelustrategian toteuttamista koskevissa vastauksissa selvisi, että palvelustrategia on pohjana koko työlle. Asiakaslähtöisyys ja paikallisuus sekä tavoitettavuus pyritään toteuttamaan konttoreissa. Jokaiselle asiakkaalle annetaan oma yhteyshenkilö, joka on helposti tavoitettavissa ja jokainen asiakas on kohdattava samalta pohjalta. Työntekijöillä on henkilökohtaiset puhelinnumerot ja asiakkaiden palvelu pyritään hoitamaan henkilökohtaisilla tapaamisilla, vaikka yhteydenotot tulisivatkin sähköpostitse tai puhelimitse. Pankissa ei käytetä ollenkaan puhelinkeskuksia, vaan aina suoria numeroita. Lisäksi paperityöt ovat eritelty omaan toimistoonsa, jotta konttori pystyy keskittymään asiakaspalveluun. Näillä keinoilla varmistetaan, että palvelut ovat helposti saatavilla ja jokainen asiakas saa laadukasta palvelua.

Palvelustrategian toteutumisesta koskevissa kysymyksissä halusimme myös selvittää, kuinka työntekijöitä motivoidaan ja tuetaan tuottamaan laadukkaita palveluita. Selvisi, että pankkikonsernissa on käytössä henkilöstörahasto, josta tietty määrä menee palkkioihin. Palkkiot ovat konttorikohtaisia ja palkkiojärjestelmä on muuttumassa tämän vuoden aikana enemmän henkilökohtaisemmaksi. Eli mitä enemmän työntekijä ansaitsee palkkiota työnsä perusteella sitä enemmän myös hän saa palkkiota. Kukaan ei jää kuitenkaan ilman palkkioita, vaan palkkiot jakautuvat niin, että 80 % palkkioista menee parhaille ja 20 % jaetaan kaikille.

Halusimme selvittää myös, miten palveluiden johtaminen tapahtuu ja miten palveluiden laatu taataan. Tutkimuksessa selvisikin, että johtoporras päättää konsernin yleisistä asioista, kuten strategioista. Lisäksi käytetään liiketoiminta-aluevastuutusta, eli liiketoiminta-alueen johtajat ovat vastuussa pankkitasolla tuotteista, palveluista sekä toimintamalleista ja yksiköiden johtajat vastaavat konttorikohtaisesta toteutuksesta sekä myynnin johtamisesta. Palveluiden laatu taas pyritään turvaamaan koulutuksella ja tietotaidon ylläpidolla pankin kaikilla liiketoiminnan alueilla.

4.5 Palvelustrategian tiedostaminen

Palvelustrategian tiedostamista työntekijöiltä kysyttäessä selvisi, että työntekijät tietävät hyvin pankin palvelustrategiat ja sen, miten niitä käytännössä toteutetaan. Palvelustrategiat ovat mukana työn pohjalla ja niitä käytetään, jotta palvelut olisivat laadukkaita. Lähtökohtana ovat yhteiset toimintatavat, mutta jokaisella työntekijällä voi olla henkilökohtaiset hyväksi havaitsemansa omat tavat. Työntekijät otetaan hyvin mukaan strategioiden suunnitteluun jo alusta asti sekä heitä kuunnellaan päätöksiä tehtäessä.

Kysyimme myös kaikilta, kuinka työntekijöihin ollaan yhteydessä johdosta. Tällä kysymyksellä halusimme selvittää, onko johtokunta tarpeeksi yhteydessä itse palveluja toteuttamassa oleviin työntekijöihin sekä tiedotetaanko johdon päättämistä asioista tarpeeksi työntekijöille. Tutkimuksessa selvisi, että aluejohtajat tekevät useampia vierailuja toimistoille vuoden aikana. Niiden lisäksi joka kuukausi pidetään toimitusjohtajan toimesta videoneuvottelut, joihin osallistuvat kaikkien konttoreiden työntekijät. Näissä käsitellään niin strategioita kuin konsernin muitakin asioita.

4.6 Palvelustrategian vaikutus liiketoimintatasolla

Palvelustrategian toteutumista ja vaikutusta tutkimuksessa kysyttäessä selvisi, että palvelustrategian toimimista ja asiakastyytyväisyyttä seurataan kyseisessä pankkikonsernissa hyvin paljon. Käytetään mm. asiakastyytyväisyystutkimuksia, joista tulee kolmen kuukauden välein raportit. Asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi konsulttifirma soittaa asiakkaille palvelutilanteiden jälkeen. Palautteiden avulla selvitetään, kuinka palvelut ja palvelustrategia liiketoimintatasolla toimivat.

Asiakkaat antavat palvelutilanteista palautetta, ja sen lisäksi myös arvostelevat palvelun kyselyyn vastaamalla. Siinä arvostellaan palvelutilanne vastaamalla eri kysymyksiin ja arvioimalla kokemuksensa asteikolla 1-5. Tuloksia käytetään mittareina tutkimaan asiakastyytyväisyyttä ja palveluiden laatua. Asiakkaalta selvitetään mm, miten hän koki palvelutilanteen, mitkä asiat käsiteltiin ja käsiteltiinkö kaikki tarpeellinen. Lisäksi vastauksissa korostettiin, että asiakaspalautteilla sekä asiakastyytyväisyystutkimuksilla

todella on arvoa, niihin reagoidaan nopeasti ja niistä hyödytään. Palautteet ohjaavat koko organisaation toimintaa ja niiden avulla yritys pystyy kehittämään palveluitaan laadukkaammiksi ja saavuttamaan kilpailuetua.

5 POHDINTA

Opinnäytetyömme aihe on strateginen palvelujohtaminen pankin alalla. Valitsimme aiheen, koska se on mielestämme hyvin mielenkiintoinen sekä ajankohtainen. Pankkialalla on koettu suuria muutoksia, kun internet on yleistynyt ja varsinkin palveluita on jouduttu karsimaan konttoreista tai siirtämään internetiin. Tavoitteenamme olikin selvittää, miten ja millaisia palvelustrategioita nykyään pankin alalla on ja kuinka ne toteutetaan konttoreissa. Tutkimusaiheena palvelustrategia on mielestämme hyvin mielenkiintoinen, mutta aiheena se oli hieman hankala toteuttaa. Itse palvelustrategia on monelle hieman vaikeasti ymmärrettävä käsite ja saattaa tuntua kaukaiselta johtoportaan asialta. Kuitenkin jokaisella yrityksellä yleensä on palvelustrategia ja liiketoimintatasolla itse työntekijät ovat pääasiassa sitä toteuttamassa (Grönroos 2009, 273). Tämän vuoksi halusimme tutkia palvelustrategiaa ja sen tiedostamista sekä toteuttamista myös työntekijöiltä.

Saimme tehdä työmme kotimaisen pankkikonsernin paikalliskonttoriin ja sitä kautta pääsimme tutkimaan pankkikonsernin palvelustrategiaa ja sen toteutumista paikalliskonttorissa. Tutkimme kuinka johdon määrittelemien strategioiden näkymistä paikalliskonttorissa ja niiden toteutumista. Selvitimme myös henkilökunnan tietoisuutta palvelustrategiasta ja sen näkymisestä päivittäisessä työssä.

Teoriaosiossa käsitelimme palvelujohtamista sekä palvelustrategiaa. Näiden lisäksi otimme myös strategisen johtamisen yhdeksi kappaleeksi pohjustamaan palvelustrategiaa. Yhdistimme teoriaosion mielestämme onnistuneesti tukemaan tutkimusosiota, sillä palvelustrategiaa ymmärtäessä täytyy ymmärtää sekä palvelujohtamista että strategista johtamista. Palvelujohtaminen on kokonaisuus, johon kuuluu palvelustrategia. Palvelujohtamista varten tarvitaan palveluosaamista, ja sitä taas tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää ja suunnitella yritykselle palvelustrategia. (Tietohallintomalli, hakupäivä 4.9.2014; Grönroos 2009, 251.) Palvelustrategia on myös yksi strategisen johtamisen osa-alueista. Strateginen johtaminen on todella laaja käsite ja sitä on usein vaikea ymmärtää. (Vuorinen 2013, 11). Kuitenkin on tärkeä ymmärtää strategista johtamista, jotta saa kokonaiskuvan, mitä palvelustrategia oikein on. Tämän vuoksi koimme tärkeäksi ottaa nämä esiin teoriassa ja ne toivat mielestämme tarvitseman pohjan tutkimukselle.

Tutkimuksen suoritimme kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja haastattelut puoli-strukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastattelut teimme alkukevästä 2014 ja ne suoritimme sekä sähköpostitse että henkilökohtaisesti haastattelemalla. Tutkimuksessa selvisi, mitkä heidän palvelustrategia ovat, miten ne suunnitellaan ja miten ne päätetään. Suunnittelu ja päättäminen tapahtuvat konsernin johtotasolla, mutta myös työntekijät otetaan päätöksentekoon hyvin mukaan. Palvelustrategioita ovat asiakaslähtöisyys ja paikallisuus sekä tavoitavuus. Palvelustrategiat eli toisin sanoen palvelulupaukset pyritään toteuttamaan monin tavoin ja ne toteutetaan konttoreissa. Esimerkiksi jokaiselle asiakkaalle annetaan oma yhteyshenkilö ja henkilökohtainen puhelinnumero, sekä jokainen asiakas kohdataan samalta pohjalta. Näillä pyritään turvaamaan tavoitettavuus ja paikallisuus sekä asiakaslähtöisyys.

Tutkimuksessa selvisi myös, että työntekijät paikalliskonttorissa ovat hyvin tietoisia palvelustrategioista ja -strategiat näkyvät jokapäiväisessä työssä. Palvelutilanteet pohjautuvat palvelustrategiasta ja pankki motivoi työntekijöitään toteuttamaan laadukasta palvelua mm. palkkiojärjestelmällä. Myös tiedottaminen pankissa toimii hyvin ja työntekijät kokivat tulleen hyvin kuulluiksi.

Prosessina tutkimus oli haastava ja vaati paljon aikaa, enemmän kuin kuvittelimme. Aikataulutuksen venyi, sillä tarkoituksenamme oli jo valmistua keväällä, mutta työharjoittelun ja töidemme vuoksi valmistuminen siirtyi näin syksyille. Kuitenkin opimme tänä aikana paljon ja saimme tutkia aihetta, joka kiinnostaa meitä molempia. Pääsimme syventymään strategisen johtamisen ja palvelujohtamisen aineistoihin ja saimme kehittää osaamistamme. Mielestämme tutkimus onnistui hyvin, sillä saimme tarvittavat vastaukset tutkimuskysymyksiimme ja toteutimme määrittelemämme tavoitteet. Lisäksi yhtenä tavoitteemme oli, että tutkimuksestamme on hyötyä myös toimeksiantajallemme. Toivomme, että he voivat käyttää opinnäytetyötämme jatkossa apunaan.

LÄHTEET

- Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Hellman Kalevi & Värilä Satu, 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.
- Juuti Pauli, Laukkanen Tommi, Puusa Anu, Reijonen Helen 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.
- Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2008. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kamensky, Mika 2002. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky Consulting Oy. Hakupäivä 5.9.2014.
<http://www.kamensky.fi/kamensky_consulting.html>
- Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KvaliMOTV 2014. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Hakupäivä 28.1.2014.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>
- Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Pikkusaari, Antti & Seppänen Petri, 2013. Strateginen johtaminen. Hakupäivä 26.1.2014.
<<http://aedon.fi/pelikentta/strateginen-johtaminen/>>
- Rumelt, Richard 2011. Good strategy – Bad strategy. London: Profile Books.
- Santalainen, Timo 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Talentum.
- Tietohallintomalli. Tietohallintomallin osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet. Hakupäivä 4.9.2014.
<<https://www.tietohallintomalli.fi/osa-alueet>>
- Toimeksiantajan haastattelu. 28.11.2013.
- Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

- Liite 1. Tutkimuskysymykset johdolle
- Liite 2. Tutkimuskysymykset konttorinjohdolle
- Liite 3. Tutkimuskysymykset työntekijöille

Kysymykset ylimmälle johdolle:

1. Mitkä ovat pankkinne palvelustrategiat?
2. Miten palvelustrategiat suunnitellaan?
3. Miten palvelustrategiat toteutuvat pankissanne?
4. Millä tavoin erotutte muista pankeista palveluidenne vuoksi?
5. Onko palvelustrategiaa jouduttu muuttamaan?
6. Jos on muutettu, niin miksi?
7. Kuinka usein palvelujanne päivitetään?
8. Ketkä pankissanne päättävät tulevaisuuden palvelujen suunnittelusta?
9. Pystyvätkö pankin työntekijät vaikuttamaan palvelujen suunnitteluun?
10. Miten pankki kerää asiakaspalautetta ja miten sitä käsitellään?
11. Miten asiakaspalautteet vaikuttavat palvelustrategiaan?
12. Millä tavoin palvelun laatu taataan?
13. Miten palvelujen johtaminen tapahtuu pankissanne?

Tutkimuskysymykset konttorinjohdolle

1. Mitkä ovat pankkinne palvelustrategiat?
2. Onko pankissanne jotain erityisiä ohjeistuksia asiakaspalveluun / asiakaskohtaamisiin, jotka ovat tulleet johdolta?
3. Onko pankissanne vakiintuneita käytänteitä koskien asiakaspalvelua / asiakaskohtaamisia?
4. Miten ylempi johto on yhteydessä työntekijöihin koskien palveluita?
5. Kuinka usein ylempi johto on yhteydessä työntekijöihin?
6. Miten pankissanne kerätään / vastaanotetaan asiakaspalautetta?
7. Miten asiakaspalautteisiin vastataan ja miten ne käsitellään?
8. Miten palvelustrategia toteutuu päivittäisessä työssä?
9. Kuinka johdon määrittelemä palvelustrategia näkyy toiminnassanne ja työssänne?
10. Millaisia ohjeita tai käytänteitä pankissanne on koskien palveluitanne?
11. Mitkä ovat kilpailuvalttinne verrattuna muihin pankkeihin?
12. Otetaanko työntekijöiden kommentit huomioon palvelustrategiaa suunniteltaessa?
13. Tuleeko johdolta riittävästi tietoa koskien palvelustrategiaa?
14. Onko pankillanne käytössä palkkiojärjestelmää ja miten se toteutuu?
15. Kuinka suorituksianne palvelutilanteissa mitataan?

Tutkimuskysymykset työntekijöille

1. Tiedätkö mitkä ovat pankkinne palvelustrategiat?
2. Onko teidän yrityksessänne jotain erityisiä ohjeistuksia asiakaspalveluun / asiakas kohtaamisiin?
3. Onko yrityksessänne vakiintuneita käytänteitä koskien asiakaspalvelua / asiakas kohtaamisia?
4. Miten ylempi johto on yhteydessä työntekijöihin koskien palveluita?
5. Kuinka usein ylempi johto on yhteydessä työntekijöihin?
6. Miten teillä kerätään / vastaanotetaan asiakaspalautetta?
7. Miten asiakaspalautteeseen vastataan / miten asiakaspalaute käsitellään?
8. Miten palvelustrategian toteutuminen näkyy päivittäisessä työssä?
9. Onko teidän toimipisteellänne omia ohjeita tai käytänteitä koskien palveluitanne?
10. Mitkä ovat kilpailuvalttinne verrattuna muihin pankkeihin?