



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Digitalisaatio ja henkilöstön osaamistarpeet tulevaisuuden pankkimaailmassa

Virtanen, Valtteri

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Digitalisaatio ja henkilöstön osaamistarpeet tulevaisuuden pankki- maailmassa

Virtanen, Valtteri
Liiketalouden koulutusohjelma, Peer
to Peer (P2P)
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2017

Virtanen, Valtteri

Digitalisaatio ja henkilöstön osaamistarpeet tulevaisuuden pankkimaailmassa

Vuosi 2017 Sivumäärä 33

Digitalisaatio on muokkaamassa tulevaisuuden pankkialaa isolla kädellä. Nykyisin jo iso osa asiakkaista hoitaa pankkiasiointinsa täysin digitaalisesti. Asiakas pystyy itse hoitamaan päivittäisen pankkiasiointinsa älypuhelimien sovellusten kautta. Asiakastapaamiset hoidetaan nykyisin myös yhä useammin joko puhelimen välityksellä tai verkkotapaamisina. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten pankin henkilöstö kokee digimuutoksen ja minkälaisia osaamisalueita tulevaisuuden pankkityöntekijät tarvitsevat. Lisäksi työssä käytiin läpi niin pankin vastuuta henkilöstön kouluttamiseen kuin myös esimiestyön vaativuutta muuttuvassa pankkimaailmassa. Toimeksiantaja työssä toimi finanssi- ja pankkialan toimija.

Opinnäytetyön tietoperustan ensimmäinen osa koostuu finanssialan ja pankkialan yleisestä läpikäymisestä. Toisessa osiossa käydään läpi tarkemmin digitalisaatiota ja nimenomaan digitalisaatiota pankkimaailmassa, sen mahdollisuuksia sekä haasteita. Tietoperustassa on myös käyty läpi johtamista digimuutoksen aikakaudella.

Opinnäytetyön tutkimusosa tehtiin sähköpostihaastatteluna neljälle eri työtehtävissä oleville finanssisektorin työntekijöille. Mukana oli esimies, kouluttaja, kivijalkakonttorin työntekijä sekä onlinekonttorin työntekijä. Kysymyksiä oli yhteensä kymmenen kahdesta eri osa-alueesta, digitalisaation nykytila ja kehityssuunnat sekä digitaalisen osaamisen kehittyminen ja johtaminen. Haastateltavat vastasivat avoimiin kysymyksiin anonyymisti.

Haastatteluiden perusteella finanssialantyöntekijän työnkuva on muuttunut muutaman vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna. Henkilöstöltä vaaditaan jo vahvaa digiosaamista pankin omien sovellusten ja työkalujen käytössä, jotta he osaavat opastaa asiakkaita niiden käytössä. Henkilöstöltä vaaditaan henkilökohtaista kiinnostusta uusien sovelluksien kohtaan ja ennakkoluulotonta otetta niiden käyttöönotossa. Työnantajan vastuulla on tarjota tarvittava koulutus uusien sovellusten ja työkalujen käyttöön. Kaikkien työntekijöiden koulutukseen on tärkeää panostaa, jotta he pysyvät mukana digimuutoksessa. Koulutuksia toivottiin kuitenkin järjestettävän eri osaamistasolla oleville toimihenkilöille eri tavalla. Haastateltavat kokivat lisäksi, että pankin on tärkeää osata tuoda esille omaa digistrategiaansa voimakkaammin henkilöstölle ja avata sen hyötyjä. Tämä liittyy tärkeästi esimiehen vastuuseen osata avata alaisilleen yrityksen strategiaa tarkemmin ja uusien ratkaisujen hyötyjä niin työntekijöille kuin asiakkaillekin.

Asiasanat: digitalisaatio, digijohtaminen, henkilöstön digiosaaminen

Virtanen, Valtteri

Digitalization and the skills needed by personnel in the future of banking

Year	2017	Pages	33
------	------	-------	----

Digitalization is shaping the future of banking. Nowadays many of the customers handle their banking completely digitally. Customers can handle their everyday banking through smartphone applications. Customer meetings are carried out often by phone or as online meetings. The purpose of the thesis was to consider how the personnel in the bank sees the digital transformation and what kind of skills will they require in the future. The thesis also considered the employers responsibility in the training of the personnel and how will the digitalization affect the leadership skills of the supervisors. The client for the thesis was a company from the financial sector.

The first part of the thesis theory consists of finance and banking general knowledge. The second part goes through digitalization in general and more precisely digitalization in the banking and its possibilities and challenges. The theory also goes through leadership in digitalization.

The research part of the thesis consists of an email interview sent out to four different employees in the financial sector. The employees consisted of a supervisor, a trainer, an office worker and an online worker. There were ten questions in total of two different categories. These categories were the present state of digitalization and how to improve ones digital knowledge in the future. The answers were written down anonymously.

Based on the interview, the job description of a bank employee has changed a lot compared to the situation few years back. It takes a lot more digital knowledge of the personnel to be able to use all the applications and tools that you use in the job daily. It is also important that the personnel can help customers with their questions regarding new applications.

The employees should have a personal interest in new applications and an open-minded approach with them. It is the responsibility of the employer to offer enough training regarding these new apps and tools. It is important to have this training available for everyone. The interviewees wished that the training sessions could be done in different groups based on their level of knowledge. They also felt that it is important for the bank to bring out more of their digital strategy and how it will improve the employees and the customer satisfaction. This is also important for the supervisors in that they should take more responsibility with opening the banks strategy further to employees.

Keywords: digitalization, leadership in digitalization, the digital competence of personnel

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Pankkitoiminta osana finanssialaa	6
2.1	Talletuspankit	7
2.2	Pankkitoiminnan sääntely ja valvonta	8
2.2.1	Finanssivalvonta	9
2.3	Rahoitus, säästäminen ja sijoittaminen.....	10
2.4	Pankkitoiminnan henkilöstö	10
3	Digitalisaatio	11
3.1	Digitalisaatio nyt ja tulevaisuudessa.....	12
3.2	Digitalisaatio pankkialalla	13
3.3	Digitalisaation haasteet	13
3.4	Fintech	14
3.5	Johtaminen pankin digitalisaatiomuutoksessa	15
4	Haastattelujen toteutus ja tulokset	17
4.1	Digital banking: nykytila ja kehityssuunta	17
4.2	Digital banking: osaamisen kehittyminen ja johtaminen	20
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	27
6	Opinnäytetyön arviointi	29
	Lähteet	30
	Kuviot.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Taulukot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Liitteet.....	32

1 Johdanto

Digitalisaatio on tällä hetkellä puheenaiheena monessa eri yrityksessä ja mediassa. Digitalisaation ansiosta yritysten toimintatapa on tällä hetkellä ja tulee olemaan suuressa muutoksessa. Tämän hetken start-up yrityksistä iso osa on uusien sovellusten tai ohjelmistojen kehittämiseen liittyviä yrityksiä. Myös jo olemassa olevat yritykset kehittävät toimintatapojaan digitalisaatio edellä. Finanssialalla tämän hetken strategia keskittyy vahvasti tulevaisuuden pankkitoiminnan kehittämiseen ja tähän liittyen digitaalisten palveluiden parantamiseen. Uusien palveluiden kehittämisen tarkoituksena on parantaa asiakastyytyvyyttä helpottamalla asiakkaan pankkiasioiden hoitamista.

Opinnäytetyössä haettiin finanssi- ja pankkialan henkilöstön kokemuksia digitalisaatiosta ja miten henkilökunta voi kehittää itseään digitalisaatio-osaajiksi. Haastatteluissa käytiin läpi miten henkilökunta voidaan yrityksen puolesta kehittää uusien palveluiden osaajiksi sekä miten henkilökunta voi itse edesauttaa omaa digiosaamistaan. Asiakaskäyttämisen muuttuessa, on tärkeää että henkilökunta on myös ajan hermolla ja osaa käyttää uusimpia pankin sovelluksia ja applikaatioita. Haastatteluissa tiedusteltiin myös, että kuinka asiakaskäyttämisen on jo muuttunut ja miten sen ajatellaan tulevaisuudessa vielä kehittyvän.

Seuraavissa teorialuvuissa käsitellään yleisellä tasolla finanssialaa ja tarkemmin pankkialan perusteita. Lisäksi teoriassa käsitellään digitalisaatiota ja sen tulevaisuuden näkymiä sekä haasteita myös johtamisen kannalta. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi haastattelut sekä niiden johtopäätökset.

2 Pankkitoiminta osana finanssialaa

Finanssialaan kuuluvien yritysten pääasiallinen toiminta liittyy asiakkaille tarjottaviin pankki-, luotto-, vakuutus- tai sijoituspalveluihin (Kontkanen 2011, 15). Finanssialanpalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joiden tuottamiseen liittyy erikoisosaamista. Palvelujen tarkoituksena on tarjota asiakkaalle ratkaisuja, neuvoja ja ohjeita asiakkaan talouden hoitamiseen. (Järvinen, Rosti & Ylikoski 2006, 9-10.)

Pankki on yritys, jonka palveluihin kuuluvat esimerkiksi talletusten vastaanottaminen, luottojen myöntäminen, maksuliikenteen hoitaminen, omaisuudenhoitopalvelut sekä erilaiset sijoitus-, rahoitus- ja neuvontapalvelut. Kuluttajien ja yritysten pankkipalveluiden käyttö voidaan jakaa perinteisesti kahteen syyhyn. Pankkipalveluita tarvitaan kahden osapuolen välisiin ra-

hansiiirtoihin sekä henkilökohtaisen kulutuksen tasapainottamiseen joko säästämällä tai lainaamalla. (Kontkanen 2011, 16.)

Finanssiala muodostaa selkärangan toimivalle nyky-yhteiskunnalle. Alan eri toimijat pitävät huolen siitä, että yhteiskunnan ja kansantalouden pyörät pyörivät nyt ja tulevaisuudessa. Pankkien ja rahoitusalan yritysten yhteiskunnallisena tarkoituksena on taata, että yksityisillä ihmisillä ja yrityksillä on säästämisen, sijoittamisen ja lainojen turvin mahdollisuuksia toteuttaa unelmiaan ja suunnitelmiaan. Vakuutusyhtiöt tarjoavat asiakkailleen turvaa pahan päivän varalle esimerkiksi henki-, vahinko- ja eläkevakuutuksillaan. Finanssialan vaikutus ja sen tärkeys näkyy ihmisten jokapäiväisessä arjessa, vaikka sitä ei aina tulekaan ajateltua. (Finanssialan Keskusliitto 2016.)

2.1 Talletuspankit

Talletuspankkien päätehtävänä on vastaanottaa yleisöltä talletuksia ja tarjota maksuliiketoimintaa. Lisäksi pankit voivat tarjota muun muassa luottoja tai muuta rahoitusta omaan lukuunsa tai sijoituspalveluja asiakkailleen. Talletuksia saa ottaa vain luottolaitostoimiluvan saanut pankki. Toimiluvan myöntää Euroopan Keskuspankki EKP. Toimilupa voidaan myöntää, mikäli pankki täyttää sen toiminnalle ja taloudelliselle asemalle säädetyt edellytykset. Tämän lisäksi toimiluvan saamiseen pitää myös pystyä osoittamaan, että pankin omistajat sekä hallintohenkilökunta on luotettava ja että luottolaitosta tullaan johtamaan ammattitaitoisesti sekä terveiden ja varovaisten liiketoimintaperiaatteiden mukaisesti. (Finanssivalvonta 2016.)

Talletuspankit voidaan jakaa niiden yhteisömuodon perusteella liike-, osuus- ja säästöpankkeihin. Jaon voi myös tehdä yhdistämällä osuus- ja säästöpankit omaksi ryhmäkseen, paikallispankeiksi. Liikepankkien toiminnan voidaan katsoa olevan maanlaajuista, kun taas paikallispankit muodostuvat kolmesta eri ryhmästä. Tähän ryhmään kuuluvat OP-Pohjola-ryhmä, säästöpankkiryhmä ja paikallisosuuspankkiryhmä. (Kontkanen 2011, 16.) Suomessa kolmen suurimman pankkialantoimijan (OP-Pohjola-ryhmä, Nordea Pankki Suomi Oyj-konserni ja Dankse Bank-konserni) yhteenlaskettu markkinaosuus luottolaitoksista Suomessa vuonna 2015 oli lainojen osalta 72,8% ja talletusten osalta 78,5%. Luottolaitoksiin voidaan lukea talletuspankkien lisäksi muun muassa rahoitusyhtiöt, luottokorttiyhtiöt sekä kiinnitysluottopankit. (Finanssialan keskusliitto 2016, 4-5.)

2.2 Pankkitoiminnan sääntely ja valvonta

Pankkien toimintaa on normaalisti säännelty ja rajoitettu erilaisilla lailla ja viranomaisten määräyksillä. Sääntelyn tärkein tehtävä on turvata pankin asiakkaiden, eli tallettajien, saamia. Vuonna 1993 säädetty luottolaitoslaki muodostaa pankkitoiminnan sääntelyn perustan. Luottolaitoslaki koskee kaikkea liiketoimintaa, jossa asiakkailta otetaan vastaan varoja sekä tarjotaan luottoja tai muuta rahoitusta kuluttajille tai toisille yrityksille. Luottolaitoslain myös talletuspankeilla on vielä omat sääntelynsä laissa. Lisäksi arvopaperimarkkinalainsäädäntö ja yleiset elinkeinotoimintaa koskevat lait ohjaavat pankkien toimintaa. (Kontkanen 2011, 26-27.)

Pankin tai luottolaitoksen vakavaraisuus määritellään oman pääoman sekä sen saamisten, sijoitusten ja taseen ulkopuolisten erien suhteen. Näille erille asetetaan vähimmäisvaatimus oman pääoman osalta riskipitoisuuden mukaan. Oman pääoman määrä ja toiminnan riskipitoisuus siis rajoittavat pankkien toimintaa. Pankilla on oltava omaa pääomaa vähintään 8 prosenttia pankin riskipainotettujen saamisten, sijoitusten ja taseen ulkopuolisten sitoumusten yhteismäärästä. (Kontkanen 2011, 29.) Finanssivalvonnan yksi tärkeimmistä tehtävistä on nimetä vakavaraisuusvalvonta. Riskinottaminen liittyy finanssimarkkinoilla toimivien valvottavien toimintaan, mutta Finanssivalvonnan tehtävänä on valvoa, että riskinotto on hallittua eikä se ylitä valvottavan riskinkantokykyä. (Finanssivalvonta 2016.)

Pankkien toimi- ja luottamushenkilöt saavat työtehtäviensä yhteydessä tietoja asiakkaiden ja muiden henkilöiden taloudellisesta tilanteesta. Pankkitoiminnan yhtenä tärkeimpänä, ellei jopa tärkeimpänä, ominaisuutena voidaan pitää asiakkaiden luottamusta heidän taloudellisten ja yksityisten asioiden salassa pitämiseen. Pankin toimihenkilö ei saa kertoa kenellekään ulkopuoliselle tietoja asiakkaiden asioista. Tähän kuuluu kaikki pankkiasioinnin yhteydessä tullut tieto asiakkaan taloudellisesta tai muusta elämäntilanteesta. Pankkisalaisuus suojaa yksityisten ihmisten lisäksi myös yrityksiä sekä yhdistyksiä. (Kontkanen 2011, 33.)

Pankkisalaisuudessa on kuitenkin viranomaispoikkeuksia. Laajimmat oikeudet pankkisalaisen tiedon saamiseen on Finanssivalvonnalla. Lisäksi vero- ja poliisiviranomaisilla on rajatut oikeudet saada asiakasta koskevia tietoja pankista. Viime vuosien aikana viranomaisten mahdollisuuksia saada pankkisalaisuuden alaista tietoa asiakkaista on löysennetty. (Kontkanen 2011, 33-34.)

Pankkien ja koko rahoitusmarkkinoiden valvonnan tarkoituksena on rahoitusmarkkinoiden vakauden turvaaminen sekä erityisesti varmistaa asiakkaiden luottamus rahoitusmarkkinoilla toimivia yrityksiä kohtaan. Vuonna 2009 valvontajärjestelmä koki suuren muutoksen, kun uusi valvontaviranomainen Finanssivalvonta aloitti toimintansa. Suomen pankin asema pankkien

valvonnassa perustuu sen asemaan keskuspankkina. Suomen pankin tärkein tehtävä on toteuttaa Euroopan keskuspankin määrittelemää rahapolitiikkaa. (Kontkanen 2011, 39-40.)

2.2.1 Finanssivalvonta

Rahoitusmarkkinoiden käytännön valvonnasta vastaa nykyisin Finanssivalvonta, joka on itsenäinen valvontaviranomainen. Hallinnollisesti Finanssivalvonta kuuluu kuitenkin Suomen Pankin yhteyteen. Finanssivalvonnan piiriin kuuluvat muun muassa luottolaitokset, pankkien vakuusrahastot, talletussuojarahastot, rahastoyhtiöt ja arvopaperipörssit. Lisäksi valvonnan alle kuuluu vakuutuslaitoksia sekä eläkesäätiöitä ja eläkekassoja. (Kontkanen 2011, 40-41.)

Finanssivalvonnalla on käytössään useita lakiin perustuvia valvonnan ja ohjauksen välineitä (Kontkanen 2011, 41). Valvontaa ohjaavat Finanssivalvontaa koskeva lainsäädäntö, valvontastrategia sekä valvottavista ja niiden toimintaympäristöstä kerättävä tieto (Finanssivalvonta 2016). Finanssivalvonta antaa valvottavilleen määräyksiä ja ohjeita sekä tekee kokoajan erilaisia tarkastuksia Finanssivalvonnan piiriin kuuluville kokonaisuuksille. Valvontaviranomaisella on laajat oikeudet tietojensaantiin valvottaviltaan. Valvontaviranomaisella on oikeus saada käyttöönsä kaikki valvonnan kannalta olennaiset tiedot. Valvontaviranomaisen tärkein tehtävä on valvoa, että valvottava toimii kaikkien lakien, asetusten, viranomaismääräysten ja ohjeiden sekä oman yhtiöjärjestyksensä, sääntöjensä tai ohjesääntöjensä mukaisesti. (Kontkanen 2011, 41.)

Finanssivalvonnan suurimpana haasteena voidaan pitää markkinoiden ja valvottavien ongelmien tunnistamista mahdollisimman aikaisin, jotta asiaan pystyttäisiin reagoida ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin mahdollisimman nopeasti. Ensisijainen vastuu valvottavan toiminnasta on kuitenkin valvottavalla itsellään. Yksi Finanssivalvonnan tavoitteista onkin varmistaa, että valvottavalla on ammattitaitoinen johto ja valvottavalla on riittävät riskienhallintajärjestelmät. (Finanssivalvonta 2016.)

Finanssivalvonnan alaisilla valvottavilla on velvollisuus tuntea asiakkaansa toiminta (henkilö- sekä yritysasiakkaiden), havaita ja selvittää epäilyttäviä liiketoimia ja näiden perusteella ilmoittaa epäilyistään Rahanpesun selvittelykeskukselle. Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen perustuu kansainvälisiin standardeihin. Sääntelyn tarkoituksena on, että globaaleilla rahoitusmarkkinoilla noudatettaisiin yhtenäisiä menettelytapoja asiakkaan tuntemisen osalta. Pahimmassa tapauksessa valvottava tai sen toimihenkilö voidaan tuomita rangaistukseen asiakkaan tuntemiseen liittyvien velvollisuuksien laiminlyönnistä. Laiminlyöntiin voi syllistyä esimerkiksi silloin, jos avustaa tai neuvoo asiakasta sijoitustoiminnassa tai varojen

siirrossa, vaikka sillä on aihetta suhtautua epäillen asiakkaan liiketoimiin. (Finanssivalvonta 2016.)

2.3 Rahoitus, säästäminen ja sijoittaminen

Suurin osa pankkien myöntämistä luotoista ovat asuntolainoja. Yksityishenkilöt nostavat pankeista myös kulutusluottoja ja opintolainoja. Myös yritysten rahoituksessa suomalaisilla pankeilla on huomattava rooli siitä huolimatta, että varsinkin suuret yritykset käyttävät kotimaisen pankkirahoituksen lisäksi kansainvälistä rahoitusta. Pankkien luotoista noin kolmannes on yritysten luottoja. (Kontkanen 2011, 17.) Kotitaloudet nostavat vuosittain noin 15-17 miljardin euron arvosta uusia asuntolainoja (Tilastokeskus 2016).

Yritykset tarvitsevat rahoitusta uusia investointeja varten. Investointien tavoitteena on parantaa yrityksen kannattavuutta ja täten tuottaa lisäarvoa yrityksen omistajille. Mikäli investoinnit eivät ole kannattavia, syö se yrityksen kassavaroja ja heikentää yrityksen kannattavuutta. Rahoituskohteita on monenlaisia, pankki voi rahoittaa yritystä esimerkiksi yrityksen perustamisvaiheessa toiminnan aloittamista varten, toimitilojen hankkimiseen ja markkinointiverkoston rakentamiseen. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 160.)

Sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelujen merkitys on lisääntymässä pankkien palveluvalikoimassa erilaisten sijoituspalveluvaihtoehtojen monipuolisuuden myötä. Lisäksi ihmisten varallisuus on lisääntynyt, mikä on edesauttanut sijoitustuotteiden myynnin voimistumista. Pankit tarjoavat esimerkiksi rahastotuotteita, säilytyspalveluja suoriin arvopaperisijoituksiin sekä vakuutussäästämistuotteita. Näitä tarjotaan joko suoraan pankin konserniin kuuluvan yhtiön kautta tai välittämällä asiakkaalle muiden sijoitustoimintaa harjoittavien yhtiöiden tuotteita. Sijoitusvaihtoehtoista suurimman kasvun kotitalouksien sijoittamisessa osuuksissa ovat kokeneet sijoitusrahastot. Kotitaloudet omistavat rahasto-osuuksista kuitenkin vain kolmanneksen, erilaisten yhteisöjen omistaessa niistä suurimman osan. (Kontkanen 2011, 18.)

2.4 Pankkitoiminnan henkilöstö

Pankkitoiminta on ollut perinteisesti työvaltainen palveluala. Vielä 1980-luvulla suomalaisten pankkien henkilöstömäärä kasvoi tuotannon teknistymisestä ja automatisoinnista huolimatta. Enimmillään pankeissa työskenteli vuonna 1989 yli 53 000 henkilöä. Vuoteen 2000 mennessä pankkien henkilökunta oli jo lähes puolittunut ja vuonna 2010 suomalaisissa pankeissa työskenteli noin 25 000 työntekijää. Työntekijöiden määrä on vakiintunut kyseiseen lukemaan,

nykyisin kiinteää pankkiverkostoa ja pankin tiskillä asiointia korvaa sekä täydentää internet- ja puhelinpankkipalvelut yhä enemmän. (Kontkanen 2011, 70.)

Pankkialan tehtävien hoito on tulevaisuudessa entistä vaativampaa. Asiat vaativat tarkempaa ja syvällisempää erityisosaamista sekä laaja-alaisempaa palveluneuvonnan hallintaa ja myyntitaitoa. Pankin asiakaspalvelijoiden on osattava soveltaa osaamistaan joustavasti erilaisissa myynti- ja palvelutilanteissa. (Kontkanen 2011, 70.)

Suomalaiset pankit ovat vuosikymmenien ajan panostaneet henkilöstön osaamiseen, kehittämiseen ja kouluttamiseen. Pankit ovat kehittäneet omat koulutusjärjestelmänsä kehittämään henkilöstön valmiutta erilaisiin palvelutilaisuuksiin. Pankit käyttävät sisäiseen koulutukseen lisäksi työyhteisökoulutusta ja työkiertoa. Haasteena monilla pankeilla on hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmalle sukupolvelle. Pankkialalle ei juurikaan palkattu 1990-luvulla uusia työntekijöitä. Tästä johtuen pankkitoimihenkilöiden keski-ikä on varsin korkea. (Kontkanen 2011, 70.)

Tulevaisuuden Finanssialan osaamistarpeet ovat monipuoliset. Työntekijöillä pitää olla asiakas kohtaamis- ja palveluosaamista yhä enemmän verkko- tai puhelintapaamisten välityksellä. Työntekijällä pitää olla vuorovaikutus-, viestintä- ja neuvottelutaitoja, projektityön osaamista sekä taitoa johtaa myös itseään. Lisäksi työntekijällä pitää olla muun muassa myynnillisyyttä, liiketoimintaosaamista sekä vahvaa tietoteknistä osaamista. (Lassila, Prezi 2012.)

Tämä kaikki näkyy tulevaisuudessa työntekijöiden palkkauksessa. Työntekijän palkkauksessa työnantaja korostaa hyviä asiakaspalvelutaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Työnantaja arvostaa myös muun muassa sitä, että työntekijällä olisi laaja-alaista sekä syvällistä osaamista, hänen pitäisi olla hyvä tiimityöskentelijä sekä verkostoituja, hyvä tietotekninen osaaminen ja itseohjautuva työskentelytapa. (Lassila, Prezi 2012.)

3 Digitalisaatio

Digitalisaatio termiä on viime vuosina alettu käyttämään yhä enemmän. Tästä huolimatta digitalisaatio-termille ei kuitenkaan ole virallista määritelmää. Digitalisaatiota kuvataan yleensä esimerkkien kautta, kuten verkkokaupan vaikutuksiin kivijalkakauppaan. Pankkimaailmassa digitalisaatio tarkoittaa esimerkiksi asuntolainahakemuksen täyttämistä sähköisesti, kun aikaisemmin hakemus täytettiin paperilomakkeella. Samaan tapaan hakemuksen käsittely tehdään nykyisin pankissa sähköisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.)

Pelkkä digitalisoituminen ei riitä digitalisaation syntymiseen. Digitalisaatioista voidaan puhua, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten tapaa toimia. Digitalisaatio saa muutosvoimansa digitalisoitumisesta ja sitä kautta teknologiasta. Teknologia ei kuitenkaan itsessään aiheuta digitalisaatiota vaan sen mahdolliset tavat toimia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.)

Yrityksen digitalisaatio on paljon enemmän kuin pelkät verkkopalvelut tai analogisten lomakkeiden muuttaminen sähköiseen muotoon. Digitalisaatio vaikuttaa yrityksen strategioihin, markkinointimalleihin sekä tuotteistamiseen. Se on synnyttänyt yrityksille uudenlaisia osamistarpeita, sillä nykyisin monet yritykset etsivät palkkalistoilleen juuri digitaalisen alan osaajia. Yksittäisen yrityksen tasolla digitalisaatio voidaan luokitella joko aktiiviseksi tai passiiviseksi. Mikäli yritys pyrkii vain sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön, on yritys tällöin mukana passiivisessa digitalisaatiossa. Aktiivisessa digitalisaatiossa yritys pyrkii itse muuttamaan toimintatapojaan digitalisuuden avulla ja sitä hyödyntäen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 25.)

3.1 Digitalisaatio nyt ja tulevaisuudessa

Digitalisaatio tarkoittaa tällä hetkellä suomalaisten keskuudessa erityisesti ostokäyttäytymisen siirtymistä kivijalkakaupoista verkkokauppoihin. Verkkokaupoista tavaroiden ja palveluiden ostaminen on lisääntynyt joka vuosi. Verkkokaupoista ostaminen on suomalaisten keskuudessa lisääntynyt noin 5-10 prosentin vauhtia vuosittain. Verkkokauppatilaston 2014 tekemän tilaston mukaan suomalaiset käyttivät yhteensä 10,5 miljardia euroa verkkokauppaostuksiin. Suurin yksittäinen verkkokaupan tuoteryhmä tutkimuksessa oli matkailulla, yhteensä 33 prosenttia. Suurin kasvu verkko-ostoksissa oli digitaalisen sisällön kanssa, kuten peleissä ja soveluksissa, yhteensä 12 prosenttia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 40-41.)

Myös globalisaatio on lisääntynyt digitalisaation ansiosta. Suomalaisten verkkokauppaostoksista hieman alle puolet (44 prosenttia) tulee ulkomaisista verkkokaupoista. Esimerkiksi muodin ja kauneuden tuotteissa valtaosa ostetaan jo ulkomailta. Tärkeimpänä syynä ulkomailta ostoon on tuotteiden hinta sekä valikoiman laajuus. (Ilmarinen & Koskela 2015, 42.)

Nykyisin sosiaalinen media ja älypuhelimien lisääntyminen on muokannut esimerkiksi markkinointia. Aikaisemmin sanomalehdet olivat ylivoimaisesti suosituin markkinoinnin lähde, mutta muutaman vuoden sisään digimainonta mitä todennäköisemmin ohittaa perinteisen sanomalehtimainonnan. Digimainonnalla tarkoitetaan esimerkiksi Facebookissa käytettävää mainontaa sekä hakukoneiden yhteydessä olevaa mainontaa. Älypuhelimien pikaviestisovellukset ovat

erityisesti jo nuorten keskuudessa syrjäyttäneet perinteiset puhelut ja tekstiviestit. (Ilmarinen & Koskela 2015, 55.)

Tulevaisuuden digitalisaatiosta puhuttaessa voidaan vain ennustaa ja arvella, mihin digitalisaatio yritysmaailmaa vie tulevaisuudessa. Tällä hetkellä digitalisaatiossa pinnalla on erilaisten laitteiden älykkyyden lisääntyminen ja niiden kyky kommunikoida keskenään. Lisäksi automaatio ja robotiikka ovat tärkeässä osassa. Esimerkiksi itseajavat autot, ihmisen hyvinvointia seuraavat ja parantavat automaatiolaitteet sekä sairaanhoitajan apuna potilaita nostava robotti saattavat olla isossa roolissa toimialojensa muokkaajana. Näistäkin itseajavista autoista on jo prototyyppisiä ja on vain ajan kysymys, milloin itseajavat autot tulevat osaksi päivittäistä liikennettä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 29.)

3.2 Digitalisaatio pankkialalla

Pankkialan digitalisaatio voidaan laskea alkaneeksi jo, kun asiakkaille saatiin ensimmäiset it-sepalvelu laskunmaksuautomaatit pankkien tuulikaappeihin. Seuraavaksi pankit kehittivät verkkopankkijärjestelmää, jonka avulla pankkiasioiden hoito onnistui myös kotona verkon välityksellä. Itsepalvelu koettiin asiakkaiden toimesta niin hyväksi, että vain harvat haikailevat kokonaan perinteisen konttoriasioinnin perään. (Ilmarinen & Koskela 2015, 55).

Digitalisaatio pankkialalla tarkoittaa yksinkertaisimmallaan jo aikaisemmin mainittua paperilomakkeiden siirtymistä sähköiseen muotoon, esimerkiksi luottokortin hakeminen hoituu nykyisin suoraan omassa verkkopankissa sähköisesti. Myös hakemukset käsitellään nykyisin sähköisesti. Myös päivittäiset pankkiasiat hoituvat nykyisin helposti älypuhelimien välityksellä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 55.)

Pankki- ja finanssialalla on herätty yhä enemmän digitalisaation merkitykseen tulevaisuuden liiketoiminnassa. Vuonna 2015 pankkialalla sijoitettiin maailmanlaajuisesti noin 50 miljardia euroa IT-investointeihin. Digitalisoinnin ansiosta, pankkipalvelut on mahdollista laajentaa yhä suuremmalle asiakaskunnalle. Tähän auttaa myös uuden digisukupolven ennakkoluulottomuus uusien sovellusten käyttämiseen. Esimerkiksi sijoitusneuvontaa voidaan tarjota laajemmalle asiakaskunnalle kuin aikaisemmin automaation lisääntymisen sekä keinoälyn kehittymisen ansiosta. (Tuominen, Finanssivalvonta 2016.)

3.3 Digitalisaation haasteet

Finanssialan tärkein yksittäinen tekijä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi on luottamus. Ilman luottamusta näiden yritysten toiminta ei olisi mahdollista. Luottamusta on pyritty lisäämään viranomaisten puolelta esimerkiksi vakavaraisuus- ja menettelytapavaatimusten mukaisesti. Finanssialan digitalisaation ytimessä olevien Fintech yritysten tulee ansaita vastaavanlainen luottamus. Yritysten toiminnan alkuvaiheeseen sijoittuvat asiakasvarojen menetyksiin johtavat väärinkäytökset tai konkurssit olisivat vahingollisia koko Fintech-toimialan tulevan kehityksen kannalta. (Tuominen, Finanssivalvonta 2016.)

Digitalisaation toinen suuri riski on kyberriski. Rikollisuus on siirtymässä yhä laajemmin verkkoon. Tietoturvan parantamiseen vaaditaan panostuksia niin suurilta toimijoilta, start-up yrityksiltä kuin palvelujen käyttäjiltäkin. Kaikkien riskien tunnistaminen on etukäteen mahdollista uusien palveluiden ja toimintamallien takia. Digitalisaation kehittyessä on tärkeää pitää huolta siitä, etteivät uudet järjestelmät ja toiminnot siirrä finanssialan riskejä näkymättömiin tai kasvata finanssisektorin tartuntariskiä. (Tuominen, Finanssivalvonta 2016.)

Tietotekniseen turvallisuuteen liittyy kaikki ne toimenpiteet, joiden tarkoituksena on estää pankkeihin suuntautuvat rikokset tietoverkoissa. Keskeinen osa-alue tässä on pankkien yhteisten tietojärjestelmien kuten myös pankin asiakkaan ja pankin välisten tietoyhteyksien turvallisuusratkaisujen parantaminen. Tietoturvallisuuden tarkoituksena on estää asiakastietojen joutuminen vieraisiin käsiin. Koska pankkitoiminta rakentuu keskeisesti asiakassuhteista saadun tiedon varaan, tietoturvasta huolehtiminen on pankeille olennaisen tärkeää. Varsinkin digitalisaation kehittyessä tiedon suojaaminen on entistä tärkeämpää. (Kontkanen 2011, 76-77.)

3.4 Fintech

Uuden haasteen perinteiselle pankkialalle tuo myös päätään nostava, jo edellä mainittu Fintech. Fintech tulee sanoista Financial technology, ja tarkoittaa siis finanssiteknologiaa. Fintech yritykset ovat usein uusia start-up yrityksiä. Yritysten tavoitteena on päästä finanssialalle joko siellä jo toimivien toimijoiden yhteistyökumppaneina tai heidän kilpailijoinaan. Alalla vakiintuneet toimijat pyrkivät nykyisin sitoutumaan kaikista potentiaalisempien start-up yritysten kanssa ja kehittämään omaa liiketoimintaansa heidän innovaatioiden avulla. Nämä innovaatiot liittyvät usein digitalisaatioon. (Accenture 2016.) Finanssiteknologia on muuttamassa finanssialan markkinarakennetta sekä siellä toimivien toimijoiden liiketoimintamalleja (Tuominen, Finanssivalvonta 2016).

Suurin osa menestyneistä start-up yrityksistä toimii pankkien kanssa yhteistyössä kehittämässä perinteisten pankkien järjestelmiä ja heidän tapansa toimia. Tähän kuuluu olennaisesti tapa

tuoda pankkiasiointi helpommin lähestyttäväksi niin kuluttajille kuin toisille yrityksillekin. Maailmanlaajuisesti suuret pankit eivät ole viimeiseen 20 vuoteen muuttaneet radikaalisti toimiaan teknologiaa katsottaessa. Monien pankkien tuomat ratkaisut ovat olleet joko liian kömpelöitä käyttäjilleen tai jopa täysin toimimattomia. Nyt tähän markkinarakoon on tarjoutunut fintech start-up yritysten mahdollisuus. Maailmanlaajuisesti vuonna 2015 finanssiteknologia yrityksiin sijoitettiin miljardeja euroja (Sinnott, Entrepreneur 2016). Toimialan murrokseen ovat vaikuttaneet muun muassa kiristynyt finanssialan säätely, teknologian kehitys ja muutokset kuluttajien käyttäytymisessä. Pankkitoiminnan ulkopuolisen rahoituksen kasvua edistää myös omalta osaltaan EU:n pääomamarkkinaunionihanke. (Tuominen, Finanssivalvonta 2016).

3.5 Johtaminen pankin digitalisaatiomuutoksessa

Yrityksen työntekijöiden onnistunut johtaminen parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tarjoaa lisäksi lisäarvoa asiakkaalle. Osaamisen johtamista voidaan käsitellä prosessina, johon kuuluu erilaisia toimintoja. Esimiehen tehtävänä on luoda työntekijöille tarvittavan hyvä oppimisympäristö. Oppimisprosessi voidaan jakaa neljään eri toimintoon: tiedon luominen, siirtäminen, varastointi ja hyödyntäminen. (Alavi & Leidner 2001, 113-115.)

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tämän hetkisen osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistaminen. Strategisesti on tärkeää, että nykyisen osaamisen hyödyntäminen ja uuden osaamisen rakentaminen kulkevat käsi kädessä. Osaamisen kehittämisen prosessin tehokkuuteen vaikuttaa neljä tekijää. Ensimmäisenä on nykyisen osaamisen vahvistamisen kyky eli kuinka hyvin tämänhetkistä osaamista pystytään hyödyntämään yrityksen toiminnoissa. Toisena on yrityksen synerginen yhteensopivuus yrityksen sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että kuinka helposti työntekijöiden on mahdollista saada apua yrityksen muista organisaatiosta tarpeen mukaan. Kolmantena kohtana on yrityksen verkostojen hyödyntäminen. Yrityksen on tärkeää saada nopeasti ja edulliseen hintaan osaamista verkostojensa kautta. Neljäntenä kohtana on muuntautumiskyky, eli kuinka nopealla aikataululla yrityksessä työntekijät pystyvät oppimaan uusia toimintamalleja ja samalla luopua vanhoista malleista. (Viitala 2005, 86-87.)

Digitalisaatio on muuttanut pysyvästi finanssialan toimintaympäristöä. Uusien kilpailijoiden tulo alalle on muodostanut uudenlaisia liiketoimintamalleja sekä uusia digitaalisia palveluita. Uusia palveluita kehitetään jatkuvasti ja varsinkin uudet start-up yritykset ovat vahvasti uusien ratkaisujen kehittäjänä. Tämä uusien palveluiden kehittäminen on tarkoittanut pankkialalla uudenlaisten työkalujen käyttöönottoa. Pankkityöntekijän arki on kehittynyt vahvasti viimeisten vuosien aikana ja vauhti on edelleen kiihtymään päin. Vuonna 2008 koettu pankki- ja finanssikriisi lisäsi alan sääntelyä ja tämän seurauksena työntekijöiden työ on kohdannut

tiukentuneita ohjeistuksia. Lisäksi yritystoiminnassa kustannustehokkuuden vaatimukset voivat muuttaa organisaatorakennetta huomattavasti, esimerkiksi työntekijän esimies voi löytyä kokonaan toisesta kaupungista. (Lehto, EMBA 2017.)

Nykyisin asiakkaiden odotukset pankkipalveluille ovat nousseet. Yksikin huono asiakaspalvelukokemus voi johtaa siihen, että sosiaalisessa mediassa leviää teksti kyseisestä asiasta koko kansan luettavaksi. Asiakkaat odottavat nykyisin joustavaa, helppoa ja henkilökohtaista palvelua heille sopivana aikana. Myös media uutisoi paljon digitalisaatiomuutoksista pankkialalla, mikä luo epävarmuutta työntekijöiden suuntaan. Johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon miten edellä mainitut asiat näkyvät työntekijän arjessa ja miten ne vaikuttavat johtamiseen sekä esimiestyöhön. (Lehto, EMBA 2017.)

Keskeisinä asioina johtamisessa pankin digimuutoksessa voidaan pitää muutamia asioita. Esimiehen on tärkeää osata johtaa työntekijää myös heidän epämukavuusalueelleen. Tämä on haaste, koska harvoin jokaista tiimin jäsentä innostaa uuden oppiminen. Esimiehen tehtävänä on löytää keinoja uusien asioiden oppimisen pelon voittamiseen sekä itsetunnon vahvistamiseen. Tällöin tärkeää on esimiehen oma esimerkki ja kannustaminen. Tällöin on tärkeää, että esimies oppii uusien sovellusten käytön ja pystyy olemaan tukena ja esimerkkinä niiden käytössä. (Lehto, EMBA 2017.)

Esimiehen on tärkeää olla tavoitettavana työntekijän arjessa. Nykyisin monella esimiehellä on työntekijöitä monessa eri konttorissa ja tällöin on panostettava läheisyyden tunteeseen myös sähköisiä menetelmiä käyttäen. Osa tiimistä saattaa istua esimiehen kanssa samassa tilassa ja osa on paikalla toisessa fyysisessä sijainnissa. Tällöin esimiehen haasteena on saada avoin vuorovaikutus tiimin kesken ja saada kaikki osalliseksi keskustelua. On myös tärkeää, että työntekijä kokee esimiehen tuen myös vaikeinakin aikoina. (Lehto, EMBA 2017.)

Esimiehen on tärkeää osata kiteyttää, yksinkertaistaa ja selkeyttää digitaalisia ratkaisuja työntekijöille. Esimiehen on tärkeää osata nostaa palavereissa tämän hetken tärkeimmät digiasiat esille. Kaikkia uusia asioita ei ehditä aina opiskelemaan työntekijöiden keskuudessa, joten on tärkeää, että esimies pystyy priorisoimaan työntekijöille tärkeimmät uudet sovellukset ja työvälineet opiskeluun. Esimiehen pitää pystyä viestittämään yhteinen päämäärä ja luotava yhteinen käsitys toimintatavoista. Johtamiseen kuuluu olennaisena osana halu ja kyky tehdä päätöksiä ja johtaa työntekijöitä tavoitteisiin määrätietoisesti. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on viestiä yrityksen strategiaa työntekijöille ja luoda yhteinen tapa toimia. (Lehto, EMBA 2017.)

Osaamisen kehittämisessä on myös tärkeää työntekijän oma henkilökohtainen halu kehittyä. Osaamisen kehittämiseen on monia eri reittejä. Nordean henkilöstöjohtaja Jani Eloranta ker-

too, että yritys käyttää edelleen perinteistä luokahuoneopetusta, mutta lisäksi työntekijällä on mahdollisuus opiskella erilaisia kursseja itseopiskeluna ja työn ohessa tapahtuvalla perehdytyksellä. Sähköisten e-learning työkalujen käyttö lisääntyy kokoajan. Samoilla linjoilla on LähiTapiolan HR-johtaja Sari Kuusela. Hänen mukaansa yritys käyttää edelleen perinteisiä koulutusorganisaatiota kehittämiseen, mutta lisäksi he pyrkivät hyödyntämään enemmän mentorointia, työryhmiä, projektitöitä sekä lyhytaikaista tehtävänkiertoa. Henkilöstön on tärkeä ymmärtää, että perustyön tekeminen on jatkuvaa opiskelua. Asiakas voi olla yhteydessä yrityksiin puhelimitse, sähköisten palvelukanavien kautta tai käymällä toimipisteessä. Jokaisessa kohtaamisessa asiaa voi hoitaa eri ihminen, joten on tärkeää että jokaisen työntekijän osaamistaso on riittävällä tasolla. (Parikka, Finva 2016.)

4 Haastattelujen toteutus ja tulokset

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna (teemahaastatteluna) sähköpostitse avoimin kysymyksin. Vastajat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja he saivat valita myös itse vastausjärjestyksen kysymyksiin. Teemahaastattelu tekemisellä sähköpostitse haettiin mahdollisimman yksinkertaista muotoa haastattelijan ja vastaajan välille. Tämä mahdollisti eri puolilla Suomea työskentelevien työntekijöiden vastaamisen kyselyyn ilman ongelmia. Haastattelussa kysyttiin vastaajilta kahdesta eri osa-alueesta yhteensä kymmenen kysymystä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104-109.)

Opinnäytetyössä haastateltiin neljää eri työtehtävissä olevaa pankkityöntekijää. Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia pankkialan digitalisaatiosta sekä heidän tulevaisuuden ajatuksiaan pankkimailman kehityssuunnista digitalisaation kehittyessä. Vastaukset kirjattiin anonymieinä. Haastatteluun vastaajissa oli kivijalkakonttorin työntekijä, Onlinekonttorin työntekijä, konttorin esimies sekä uusien työntekijöiden kouluttaja. Kysymykset oli jaettu kahteen osioon: Digital Banking: nykytila ja kehityssuunnat sekä Digital banking: osaamisen kehittyminen ja johtaminen.

4.1 Digital banking: nykytila ja kehityssuunta

Miten digitalisaatio on vaikuttanut asiakaskäyttäytymiseen (esim. Mobiilisovellukset, asiakastapaamiset)?

”Digitalisaatio on vaikuttanut asiakaskäyttäytymiseen niin, että yhä useammat valitsevat verkkotapaamisen henkilökohtaisen asiakastapaamisen sijaan. Asiakaspalvelu on auki nykyisin

myös normaalin pankin aukioloajan ulkopuolella. Verkkopankkitunnukset mahdollistavat asiakkaan tuntemisen ja näin sujuvan asiakaspalvelun mihin vuorokauden aikaan tahansa. Asiakas voi hoitaa jo lähes kaiken pankkiasiointinsa (tilien avaus, korttien tilaus, asuntolainahakemuksen teko) käymättä konttorissa. Digitalisaatio on monipuolistanut pankkipalveluita, samaan aikaan myös vähentänyt esim. kassapalveluiden tarjontaa ja konttoreiden määrää, koska asiakkaat eivät enää konttorissa asioi niin paljon kuin aikaisemmin. Monipuolisuudesta hyvänä esimerkkinä huikea ja helppo mobiilipankki.”

”Asia jakaa mielipiteitä, totta kai, mutta asiakaskäyttäytyminen on muuttunut ja tulee muuttumaan tulevaisuudessa enemmän digitalisaation suuntaan. Asiakkaat ovat tietoisempia palveluista, joita voidaan toteuttaa itsenäisesti, tulematta paikan päälle. Esim. meidän työssämme, asiakkaat ovat siirtyneet konttoriasioinnista verkossa asiointiin, mikä on todella nykyäikää. Jokaista asiakastahan tämä ei tietenkään palvele, mutta heille löytyy edelleen konttoriverkosto.”

”Asiakkaat käyttävät paljon nykyaikana mobiilisovelluksia hoitaakseen päivittäisiä asioita. Olen opastanut paljon ensin mobiilipankin käytössä ja muidenkin pankkisovellusten käyttöön-otossa sekä käytössä. Konttorissamme ei ole vielä otettu verkkotapaamisia käyttöön, joten kokemusta digitalisoidusta asiakastapaamisesta ei vielä ole. Uskon, että nuoremman polven asiakkaillani olisi niihin halukkuutta. Nykyaika ohjaa asiakkaita enemmän itsepalvelukana- viin.”

”Asiakkaat pystyvät hoitamaan pankkiasiansa paremmin itse silloin kuin he haluavat ja miten he haluavat. Asiakkaita käy entistä vähemmän konttoreissa, koska asiat on nykyään niin helppo hoitaa esimerkiksi mobiilipankissa tai verkkotapaamisina. Asiakkaat myös vaativat nykyään, että palvelut ovat helppoja ja mutkattomia, sekä että ne ovat heti saatavilla.”

Kuten vastauksista ilmenee, asiakaskäyttäytyminen on muuttunut jo voimakkaasti digitalisaation suuntaan. Yhä useampi asiakas haluaa hoitaa asiointiaan helposti verkossa tai puhelimitse. Henkilökohtainen palvelu on myös edelleen asiakkailla mahdollista esimerkiksi verkkotapaamisten kautta. Monella asiakkaalla on edelleen henkilökohtainen pankkineuvoja joko perinteisessä konttorissa tai onlinekonttorissa. Täten asiakkaan näkökulmasta henkilökohtainen pankkineuvonta on pysynyt ennallaan, se on vain muuttunut digitalisaation ansiosta.

Asiakkaat ovat nykyisin tietoisempia, että he voivat hoitaa asiointiaan myös muita kanavia kautta kuin vain pelkästään konttorissa asioimalla. Yhä useampi asiakas haluaa hoitaa asiointiaan helposti kotoaan esimerkiksi ilta-aikaan. Asiakaspalvelu on auki normaalien pankki aukiolojen ulkopuolella, joten asiakas saa tarvitsemaansa apua silloin kun sen tarve tulee. Mikäli asiakas haluaa hoitaa asiointiaan edelleen konttorissa, myös se on mahdollista.

Mitä tuotteita/palveluja pankki voisi vielä digitalisoida (perustelut miksi)? Mitä ei (perustelut miksi ei)?

”Melkein kaikki tuotteet/ palvelut voidaan nykypäivänä digitalisoida. Yksi esimerkki tulee mieleen, joka ei vielä kokonaisuudessaan toimi digitalisoiduksi on asuntokaupat. Jatkossa kun kaikki panttikirjat on sähköisiä ja sähköinen allekirjoitus toimii, ei sekään tilanne ole ongelma.”

”Mielestäni pankin tulisi keskittyä säästämisen ja sijoittamisen palveluun sekä suurempiin rahoituspalveluihin, joita edelleen käytäisiin ”perinteisesti” puhelinneuvotteluna/verkkoneuvotteluna. Mutta muuten kaikki peruspalvelut, maksuliikkeestä pieniin kulutusluottoihin, tulisi asiakkaan mahdollistaa hoitaa/avata itse. Meidän tulisi keskittyä niihin palveluihin, jotka tuottavat asiakkaalla lisäarvoa sekä samaan aikaan ovat pankille tuottavia.”

”Mielestäni pankilla ei ole sellaisia tuotteita, joita ei voisi digitalisoida. Ainoa on tietenkin henkilökohtainen palvelu, joka pitäisi säilyttää. Asiakaskunnassamme on paljon asiakkaita, jotka haluavat asioida edelleen kasvotusten pankkitoimihenkilön kanssa. Asioiden läpikäynti ja ymmärtäminen voi olla helpompaa henkilökohtaisessa tapaamisessa.”

”Kaikki pankin palvelut voidaan ja pitää mielestäni digitalisoida, jotta asiakkailla on mahdollisuus hoitaa asiat diginä, jos se on heille sopivin tapa. Esimerkiksi sähköiset asuntokaupat ovat tulevaisuutta ja robottien antama sijoitusneuvonta on jo käytössä monissa maissa.”

Digitalisaatio vaikuttaa voimakkaasti tulevaisuuden pankkialaan. Kuten vastauksista ilmenee, digitalisaation kautta on tulevaisuuden tavoitteena on tehdä mahdolliseksi kaikki pankkiasionti. Esimerkiksi asuntokaupat voidaan tulevaisuudessa hoitaa täysin sähköisesti digitalisaation avulla, mikäli nyt jo olemassa olevat asunto-osakekirjat saataisiin muutettua sähköiseen muotoon. Uusista osakekirjoista osa on jo täysin sähköisessä muodossa, jolloin sähköinen allekirjoitus toimii myös asuntokaupoissa.

Tällä hetkellä henkilöasiakkailla on jo mahdollisuus hoitaa esimerkiksi pienten kulutusluottojen ja maksukorttien hakeminen sähköisesti itse verkkopankin kautta. Myös tilien avaus onnistuu oman verkkopankin kautta. Säästämisen ja sijoittamisen puolella digitalisaatiota voidaan kehittää sijoitusneuvonnan puolella. Asiakas vastaa tiettyihin kysymyksiin itse, jolloin kone voi antaa hänelle suoraan suosituksen hänelle sopivaan sijoitustuotteeseen ja sijoitusten hajuttamiseen.

Miten pankki voisi kehittää liiketoimintaansa digitalisaation ansiosta?

”Se luo rajattomat mahdollisuudet kehittää liiketoimintaa edelleen tehokkaammaksi, laadukkaammaksi ja laajemmaksi. Yhtenä osana tulee mieleen myös positiivisen imagon luominen sosiaalisen median kautta.”

”Asiakas käyttäytymisen muuttuessa, suurempien ikäluokkien poistuessa, suurin osa asiakkaitamme kaipaa enemmän digitalisaatiota pankkiin. Olisimme pankeista edelläkävijä, jonka johdosta voisimme nostaa markkinaosuutta ja asiakastyytyvääisyyttä. Ihan puhtaasti myös saisimme lisää asiakkaita asian johdosta. Pankki voisi keskittyä juuri niihin tuotteisiin, jotka tuottavat meille, ja asiakas hoitaa itse peruspalveluiden avauksen.”

”Pankin on pysyttävä mukana ajassa ja kehityksessä. Työntekijän näkökulmasta pankin pitäisi kuunnella asiakkaitaan mutta samalla tarjota uusia, kiinnostavia ratkaisuita hoitaa pankkiasiointia. Tähän on pyrittykin, mutta vähennetty esimerkiksi henkilökohtaista palvelua karsimalla konttoreita ja toimihenkilöitä.”

”Pankin liiketoimintamalli on muuttunut ja tulee muuttumaan edelleen digitalisaation edetessä. Digitalisaation avulla pankit pystyvät esimerkiksi skaalaamaan joitain palveluita isommalle joukolle edullisesti (robottien sijoitusneuvonta) tai pystyvät tarjoamaan yksilöllistä neuvontaa ajasta ja paikasta riippumatta (verkkotapaamiset). Digitalisaation myötä kilpailuympäristö kiristyy (ulkopuoliset toimijat esim paypal), mutta onnistuneella digistrategian läpiviennillä on mahdollista saada suuriakin muutoksia esim. markkinaosuuksiin.”

Liiketoiminnan kehittämisen kannalta olisi hyvä, mikäli asiakas pystyy itse hoitamaan peruspalveluiden avauksen, esimerkiksi tilien avauksen ja maksukorttien tilauksen. Täten pankki pystyy paremmin keskittymään tuottavimpiin asiakastapaamisiin, kuten rahoitukseen sekä säästämiseen ja sijoittamiseen. Liiketoiminnan kehittämisessä on isossa arvossa kuitenkin myös asiakastyytyväisyys, joten on hyvä että asiakas pystyy hoitamaan kaikkeen asiointiinsa liittyvän toiminnan henkilökohtaisen palvelun kautta ajasta ja paikasta riippumatta. Täten digitalisaation kautta on mahdollisuus saada uusia asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita hoitamaan pankkiasiointiaan verkon kautta.

Digitalisaation kautta myös kilpailutilanne kiristyy. Edellä mainittu Paypal on hyvä esimerkki tästä. Paypal toimii maksujenvälittäjänä ja tähän monilla pankkialantoimijoilla on kehitelty uusia sovelluksia helpottamaan ja nopeuttamaan rahan siirtoa. Tällöin esimerkiksi tilinumeroiden vaihtaminen on turhaa ja nopeuttaa asiakkaan tilisiirtojen tekemistä.

4.2 Digital banking: osaamisen kehittyminen ja johtaminen

Kuinka paljon digitalisaatio näkyy jo tällä hetkellä pankkityössä ja miten?

”Digitalisaatio näkyy kautta linjan pankkityössä, niin asiakaskäyttäytymisessä kuin varsinaisessa pankkityössä ja johtamisessa. Koko ajan kehitetään mm. verkkopalveluita, jotta asiakkaat saisivat laadukasta palvelua, juuri silloin kun he itse sitä haluavat. Asiakkaalla tulee olla eri vaihtoehtoja joista valita (monikanavaisuus). Toisaalta se luo haasteita konttorimaailmaan. Konttorit vähenevät, mutta kuitenkin tulisi säilyttää riittävä asiakaspalvelun määrä ja taso myös niissä. Kaikki eivät ole vielä valmiita verkon kautta toimimaan, vaan arvostavat nimenomaan henkilökohtaista palvelua.”

”Mielestäni digitalisaatio on vasta alkutekijöissä pankissamme, niin kuin muissakin pankeissa. Enemmän asioita voisi hoitaa itsenäisesti, asioita mitkä eivät vaadi fyysistä konttorikäyntiä, ns. peruspankkipalvelut.”

”Uusia mobiilituotteita tulee jatkuvasti ja niitä kehitetään. Pitää pysyä mukana kouluttautulla ja seuraamalla pankin ohjeistuksia. Asiakastapaamisissa asiakkaita kiinnostavat uudet palvelut, joiden ansiosta on helppo saada asiakkaita tulemaan konttorille tapaamiseen. Asiakkaita ohjeistetaan käyttämään puhelinpalvelua etenevässä määrin. Pidämme suurimman osan sisäisistä kokouksista Skypen välityksellä, joten digitalisaatio on vaikuttanut myös sisäiseen yhteydenpitoomme.”

”Digitalisaatio näkyy pankkityössä päivittäin. Jokaisessa asiakaskohtaamisessa otetaan esille digitaaliset ratkaisut. Digitalisaatio on myös helpottanut ja parantunut työkaluja.”

Digitalisaation vaikutus on jo iso osa työntekijän arkea. Työntekijän on tärkeä pysyä mukana pankin kehittämässä digitaalisissa ratkaisuissa, jotta hän osaa opastaa myös asiakasta niiden käyttöön ja esimerkiksi mobiilisovellusten käytössä. Työntekijän on tärkeä osata opastaa asiakkaat asioimaan oikeiden kanavien kautta, mikä helpottaa asiakkaan asiointia.

Myös sisäisessä viestinnässä ja sisäisten järjestelmien käytössä digitalisaatio helpottaa työntekijän työtä. Sisäiset kokoukset pystytään pitämään niin, ettei kaikkien työntekijöiden tarvitse liikkua samaan fyysiseen sijaintiin. Myös sisäisiä järjestelmiä kehitetään jatkuvasti helpottamaan ja tehostamaan työntekijän työtä. Tämä auttaa myös asiakastapaamisissa, esimerkiksi verkkotapaamisissa asiakkaalle pystytään jakamaan sisältöä helpottamaan pankkiasioiden läpikäyntiä.

Miten digitalisaatio muuttaa pankin asiakaspalvelutyön työnkuvausta? Miksi?

”Asiakaspalvelu siirtyy ajan myötä yhä enemmän verkko- ja puhelintapaamisiksi, joten asiakaspalvelijalla tulee olla digitaaliset valmiudet. Se muokkaa työnkuvaa niin, että monta nykyistä työtehtävää jää pois ja uusia tulee tilalle koko ajan. Normaali asiakaspalvelu sinänsä säilyy, mutta digitalisaatio antaa uusia välineitä asiakaspalvelun parantamiseksi. Jotta jokainen pystymme suoriutumaan työtehtävistä työnkuvauksen mukaisesti, tulee meidän koko ajan kouluttautua, jotta pysymme nykykehityksessä mukana, esimerkkinä verkkotapaamiset. Uusia sovelluksia on opeteltava, jotta asiakaspalvelu verkossa on sujuvaa, mutkatonta ja luo erinomaisia asiakaskokemuksia.”

”Asiakaspalvelua edelleen tarvitaan, työnkuva vain muuttuu. Emme pääse ikinä siihen, että voisimme lopettaa asiakaspalvelun kokonaan. Edelleen on asiakkaita, jotka haluavat hoitaa asiansa konttorissa/puhelimitse. Jatkossa keskittyisimme säästämisen ja sijoittamisen sekä rahoituspalveluiden tarjoamiseen. Asiakaskäyttäytymisen muuttuessa, meidän tulee myös muuttaa toimintaamme sekä työnkuvauksia.”

”Saimme juuri uudistetut työnkuvauksemme, joihin on lisätty: verkkotapaamisten käyminen, oman digiosaamisen kehittäminen ja monikanavaisuus. Pankin työntekijöiden työ muuttuu samalla tahdilla, kun digitalisaatio etenee. On loogista, että digitalisaatio-osaamista edellytetään jatkossa työnkuvauksissamme.”

”Asiakaspalvelu työ muuttuu ennenkaikkea opastavaksi ja tiedon levittäjäksi. Asiakaspalvelijoiden tehtävänä on opettaa asiakkaita eri asiointikanavien ja -tapojen käyttöön ja kertoa erilaisista uusista sovelluksista ja apuvälineistä, joiden avulla asiakkaat voivat taloudenpitoa kehittää. Asiakaspalvelutyössä olevien tulee myös osata paljon muutakin kuin peruspankkiasiat, esimerkiksi miten eri käyttöjärjestelmät puhelimissa tai tietokoneissa toimivat.”

Asiakaspalvelijan työnkuvausta on jo pankissa tämän vuoden aikana muutettu vastaamaan tämän hetkisen digitalisaation vaatimaa tasoa. Asiakaspalvelussa on entistä tärkeämpää, että työntekijä itse osaa käyttää uusia digitalisaatioon liittyviä sovelluksia ja osaa opastaa myös asiakkaita niiden käytössä. Vaikka digitalisaatio muuttaa pankin toimintatapoja, ei asiakaspalvelutyö poistu pankista, sen muoto vain muuttuu enemmän puhelimen välityksellä tai verkkotapaamisina käytäväksi.

Mitä taitoja koet itse vielä tarvitsevasi pankkityössä digitalisaatioon liittyen nyt ja tulevaisuudessa? Miksi?

”Tällä hetkellä työnkuvani on digipainotteista eli toimin kouluttajana alueella monessa projektissa, jotka edesauttavat digitalisaation ”jalkautumista” konttoreissa. Tämä vaatii kuitenkin jatkuvaa kouluttautumista, koska asiat muuttuvat nopeassa tahdissa. Monen osalla tämä

tarkoittaa sitä, että täytyy luopua vanhoista tavoista/ rutiineista toimia, jotta tulee tilaa uudelle ajattelulle / uusille työtavoille. Näin myös omalla kohdallani. Asenteen tulee olla sellainen, että muutos tulee olemaan pysyvää.”

”Tulee olla itse kiinnostunut digitalisaatiosta ja sen tuomista uusista ominaisuuksista sekä pitää osata käyttää elektronisia palveluita. Ilman näitä taitoja, on hankalaa itse sisäistää muutokset ja ottaa ne itselle käyttöön sekä neuvoa asiakasta uusien asioiden kanssa.”

”Asioiden nopeaa omaksumiskykyä, joustavuutta ja avointa asennetta muutoksia kohtaan. Pankkityö tulee muuttumaan seuraavan vuosikymmenen aikana enemmän kuin viime vuosisadalalla. Emme voi olla enää varmoja, että tulemme tekemään tismalleen samaa työtä muutama vuoden päästä, mihin meidät on palkattu.”

”Olen itse diginatiivi ja tiedän osaavani / oppivani nopeasti kaikki uudet jutut. Olen "earlyadapter", eli tartun uusiin kehittyneisiin sovelluksiin ja tapoihin ensimmäisten joukossa. Uskon että tulevaisuudessa lisää taitoja tarvitaan kolmansien osapuolien luomien sovellusten käytössä, kun pankkidata tulee paremmin saatavaksi. Silloin ei enää riitä että osaa "oman talon" sovellukset, vaan menestyminen työssä vaatii myös omatoimista testailua ja uusien ap-pien koeajo.”

Pankkimaaailma on muuttumassa voimakkaasti digitalisaation ansiosta seuraavan vuosikymmenen aikana. Työntekijän pitää itse olla kiinnostunut sekä aktiivinen uusien sovellusten sekä työkalujen käytössä. Mitä enemmän työntekijä itse osoittaa kiinnostusta uusista toimintatapoista kohtaan, sitä paremmin ja nopeammin hän ne sisäistää.

Tulevaisuudessa on myös tärkeää osata kilpailijoiden sovellusten käyttämistä / ominaisuuksia. Digitalisaation ansiosta yhä useampia kilpailijoita tulee markkinoille ja työntekijän olisi hyvä osata keskustella asiakkaan kanssa erilaisista sovelluksista. Tätä kautta työntekijä pystyy myös perustella paremmin, miksi joku toinen sovellus olisi asiakkaalle mahdollisesti sopivampi.

Kuinka paljon pankin pitäisi tarjota työntekijöilleen koulutusta digitalisaatioon liittyen? Minkälaista koulutusta?

”Koulutusta tulisi olla jatkuvasti saatavilla siltä osin kun se työtehtävän osalta tarpeellista on. Koulutuksen tulisi olla myös eritasoista, koska pankissa toimii paljon juuri koulun penkiltä valmistuneita henkilöitä, kuin myös 40 vuotta työelämässä olleita. Nuorille valmistuneille digitalisaation eri muodot ovat jo luonnollisesti arkipäivää.”

”Kaikesta uudesta tulisi aina olla koulutusta ja kertoa, miksi näin tapahtuu/tehdään. Koulutuksen määrä riippuu henkilöstön kokemuksesta ja osaamisesta. Osa henkilöstöstä tarvitsee opastusta uusien palveluiden käyttöönotossa. Enemmänkin koulutus tulisi olla, miksi näin tapahtuu ja miten sen kerron asiakkaalle.”

”Omasta näkökulmastani pankin henkilöstön ikärakenne on keski-ikäistä (n.50v). Nuorille (18-40v) uusien tuotteiden ja palveluiden omaksuminen ja käyttöönotto voi onnistua luontevammin, joten mielestäni koulutusta pitäisi tarjota halukkaille paljon enemmän. Kuinka työntekijät voivat opastaa asiakasta, mikäli eivät itse osaa? Meillä on joitakin itseopiskeluohjelmia, mutta arjen hektisyyden keskellä näiden ’ylimääräisten’ asioiden opiskeluun jää todella vähän aikaa. Pankin tulisi tarjota erillistä, todella konkreettista koulutusta, esimerkiksi muutama päivä puolessa vuodessa pelkkien uusien tuotteiden opiskeluun ja käyttöön. Hyvä koulutus mielestäni olisi sellainen, missä ensin kerrotaan lyhyesti ja ytimekkäästi mistä on kyse ja sen jälkeen loppu päivä harjoitellaan palvelun käyttöä käytännössä. Tällä hetkellä sisäiset koulutukset koostuvat lähinnä ’kalvosulkeisista’ Skypen välityksellä. Uskon vahvasti, että harjoiteltu tuo paljon enemmän hedelmää kuin pelkkä paperilta lukeminen.”

”Pankkien pitäisi lisätä digitalisaatioon liittyvää koulutusta, mutta sen pitäisi olla paremmin kohdennettua juuri niille, jotka eivät ole esimerkiksi ottaneet käyttöön / käytä uusia sovelluksia. Uusien sovelluksien käyttäminen olisi ehdottoman tärkeää kaikille pankissa työskenteleville ja niiden käytössä tulisi ehdottomasti kouluttaa niitä, jotka eivät niitä omatoimisesti käytä. Lisäksi yleisestä tietotekniikka koulutuksesta olisi merkittävästi hyötyä.”

Pankin olisi hyvä tarjota jatkuvaa koulutusta muuttuvan toimintaympäristön takia. Varsinkin uusien sovellusten ja työkalujen syvempää käyttöopastusta tulisi olla enemmän henkilökunnalle. Pankissa on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä, ja myös tämä tulisi ottaa huomioon koulutuksia järjestettäessä. Nuoremmat työntekijät ovat usein enemmän digimaailmassa sisällä, joten vanhempien työntekijöiden koulutukseen voisi panostaa vielä enemmän. Erilaisten sovellusten osaaminen on tässäkin tärkeää, jotta asiakaspalvelutyön taso pysyy korkealla.

Miten pystyt itse kehittämään omaa toimintaasi pankin digitalisaatioon liittyen? Entä miten pystyt hyödyntämään esimiestäsi digitalisaatioon liittyvissä asioissa?

”Aikaisempaan kysymykseen viitaten työtehtäväni sisältävät toimia, jotka edesauttavat digitalisaatiota pankissa. Itsellä tulee olla kaikki mahdolliset uutuustuotteet / sovellukset käytössä, jotta niistä osaa kertoa myös toimihenkilöille ja asiakkaille - vaatii siis meiltä kaikilta jatkuvaa mielenkiintoa ja koulutautumista kyseisiä asioita kohtaan. Esimieheni tukee minua digitalisaatioon liittyvissä asioissa tarpeen vaatiessa, mutta tällä hetkellä työnkuvani on sellainen, että työstämme näitä asioita tasavertaisesti yhdessä esimieheni kanssa.”

”Itse tulisi tutustua uusiin ohjelmiin ja osata niitä käyttää, ennen asiakkaita ja pitää osaamista yllä esimiehen tuella. Paras tapa on itse kokeilla/käyttää uusia digitaalisia palveluita ja hankkia niistä tarvittavat tiedot, jotta osaa niistä asiakkaalle kertoa. En usko, että pystyisin hyödyntämään esimiestä muuten kuin hänen tukensa puolesta.”

”Olemalla aktiivinen ja kiinnostunut uusista tuotteista, opetella ne nopeasti ja markkinoida niitä myös asiakkaille proaktiivisesti. Esimiehen tehtävä on varmistaa osaaminen ja sen kehittäminen tiimissämme. Hänen työmääränsä huomioon ottaen hän usein delegoi jonkin uuden tuotteen opetteluun yhdelle henkilölle, joka opettaa sen myös muille tiimin jäsenille.”

”Paras tapa kehittää omaa toimintaa digitalisaatioon liittyen on kokeilla uusia tapoja ja juttuja ennakkoluulottomasti. Esimiehen kansaa voi hyvin sparrailla digitalisaatioon liittyvissä asioissa.”

Oman toimintatavan kehittämisessä digitaalisten palveluiden yhteydessä tärkeintä on halu kehittää itseään. Parhaiten työntekijä oppii käyttämään pankin uusia sovelluksia ja työkaluja niitä kokeilemalla ja käyttämällä. Moni työntekijä käyttää esimiestä vain tarvittaessa tukena digitalisaatioon liittyvissä asioissa, moni opiskelee itse henkilökohtaisesti erilaisten sovellusten käyttöä.

Pitäisikö digitalisaatio osaaminen huomioida tulevaisuudessa myös palkassa?

”Mielestäni ei tarvitse huomioida nykyisissä työnkuissa. Digitalisaatio on luontainen osa työkuva nyt ja tulevaisuudessa. Osa vanhoista rutiineista / työtehtävistä jää pois, joten digitalisaatio tuo mukanaan uusia asioita, jotka myös helpottavat päivittäisiä toimia. Koulutus on erittäin tärkeää, mutta mielestäni palkkavaikutuksia sillä ei suoranaisesti ole. Toisaalta digitalisaatio luo monia uusia työtehtäviä, jotka perustuvat nimenomaan digitaalisuuden ja ne voivat olla hyvinkin vaativia. Niissä palkkaus täytyy sitten erikseen miettiä.”

”Digitalisaatio tulee olemaan jokaisen ns. tuote, joka kuuluu työnkuvaan. Työnkuvan muuttuessa haasteellisemmaksi, palkkaa tulee nostaa, mutta pelkän digitalisaation osalta, ei. ”

”Kehitys kuuluu työhömmme, mutta toivoisin jotain huomioimista mikäli vastuulleni annetaan yllä mainittuja uusien tuotteiden/palveluiden opettamista muille tiimin jäsenille. Se voisi olla esimerkiksi kertakorvauksena palkanlisä.”

”Digitalisaatio osaamisen huomioiminen palkassa olisi mielestäni erittäin tärkeää, koska sen osaaminen on pitkälti kiinni viitsimisestä ja koska se on jopa olennaisin osa pankin strategiaa, tulisi siinä osajia palkita.”

Digitalisaatio osaaminen tulevaisuuden palkkaluokittelussa jakaa mielipiteitä. Nykyisiin työtehtäviin liittyvää digitalisaatio osaamista ei pitäisi näkyä palkkaluokassa. Uusiin työtehtäviin liittyen tai mikäli toimihenkilö kouluttaa muita työntekijöitä uusien sovellusten käytössä tulisi sen korreloitua palkkaan. Osan mielestä myös henkilökohtainen kehittyminen digitalisaation saralla tulisi palkita työnantajan puolesta.

Mitä digitalisaatio edellyttää johtamiselta (strateginen johtaminen & operatiivinen johtaminen)?

”Strateginen johtamisen osalta pitää huomioida, että esim. tavoitteiden määrittelyssä huomioidaan digitalisaation vaikutukset eri työtehtäviin. Tavoitteiden tulee myös tukea ja kannustaa henkilökuntaa hyödyntämään eri tuotteita ja palveluja, jotka digitalisaatio meille tarjoaa. Operatiivisen johtamisen puolella tulee sitten miettiä, että mitä vaatii, jotta tavoitteisiin päästään. Mitä koulutusta tarvitaan, onko tekniikka & työvälineet sillä tasolla, että ne tukevat tekemistä jne.”

”Myös johdon tulee olla tietoinen ja osata käyttää tulevia/uusia palveluita. Heidän tulisi ottaa vastaan palautetta sekä kehittämideoita neuvajilta, jotka tätä työtä asiakkaiden kanssa tekevät. Toki pitää kannustaa ja painottaa palveluihin, jotta saadaan kaikille tarvittava osaaminen ja johdon tuki.”

”Työn luonteen muuttuessa myös sen johtamisen täytyy muuttua. Pidämme enemmän verkon kautta palavereita asiantuntijoiden ja ylimmän johdon kanssa. Heidän tulee osata ensisijaisesti pankin uusi strategia ja tuoda se meille työntekijöille käytäntöön.”

”Digitalisaation seurauksena strategisen johtamisen tärkeys korostuu. Vision ja strategian avaaminen, selittäminen ja uskon luominen on erittäin tärkeää muuttuvassa toimintaympäristössä. Operatiivisen johtaminen muuttuu digitalisaation seurauksena entistä haastavammaksi. Oikeiden ja väärin valintojen löytäminen muuttuu hankalammaksi, kun toimintaympäristö on mutkaisempi ja monipuolisempi, oikeita ratkaisuja voi olla monia.”

Strategisen johtamisen kannalta on tärkeää, että johto osaa kertoa ja avata uusia strategisia ratkaisuja työntekijöille ja miksi kyseiseen ratkaisuun on päädytty. Tämä luo uskoa työntekijöiden keskuudessa uusia toimintatapoja kohtaan. Operatiivisen johtamisen kannalta johdolla

on iso rooli uusien ratkaisujen tekemisessä. Johto tekee ratkaisut, esimerkiksi mitä sovelluksia pankki lähtee kehittämään eteenpäin.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Digitalisaatio on jo nyt vaikuttanut voimakkaasti pankin toimintaympäristöön ja asiakaskäyttäytymiseen. Tämä johtaa myös väistämättä työntekijöiden työnkuvauksen muuttumiseen ja vaatii heiltä myös enemmän digiosaamista. Asiakkaat vaativat yhä enemmän ympärivuorokautista palvelua, ajasta ja paikasta riippumatta. Itsepalvelukanavien käyttö on lisääntynyt, esimerkiksi mobiilipankki on jo päivittäisessä käytössä monella asiakkaalla.

Tulevaisuudessa pankin voi hyvinkin olla mahdollista tuottaa kaikki palvelunsa digitalisaation avulla. Digitalisaation tavoitteena on parantaa tehokkuutta, laadukkuutta sekä asiointin laajuutta asiakasnäkökulmasta. Tavoitteena on, että asiakas pystyy hoitamaan myös vaativammatkin pankkiasioinnit digitaalisesti, esimerkiksi asuntokaupat. Onnistuneen digistrategian läpiviennillä voidaan kasvattaa nopeastikin yrityksen markkinaosuutta ja asiakastyytyvyyttä. Myös sosiaalisen median käyttöä ja hyödyntämistä voidaan pitää yhtenä digitaalisuuden muotona.

Tämän hetken työssä digitalisaatio näkyy esimerkiksi verkkotapaamisina sekä puhelintapaamisina. Työntekijän on tärkeää itse osata käyttää pankin uusia sovelluksia, jotta hän pystyy auttamaan asiakkaita niiden käytössä ja käyttöönotossa. Sisäisissä kokouksissa käytetään yhä useammin Skypeä, jotta yhteen kokoukseen saataisiin myös eri kaupungeista työntekijät mukaan ilman, että heidän tarvitsee matkustaa aina fyysisesti paikan päälle kokoukseen. Myös pankin omat työkalut kehittyvät ja työntekijän on tärkeää pysyä kehityksessä mukana, jotta työntehokkuus ei kärsi.

Työntekijöiltä odotetaan jo, että heillä on tarvittava osaaminen käydä asiakkaiden kanssa keskustelua erilaisista kanavista hoitaa asiointia ja opastaa asiakkaita näiden käytössä. Työntekijöiden työnkuvauksessa heiltä vaaditaan jo tietyn tason digiosaamista. Työnantajan vastuulla on opastaa työntekijöitä uusien sovellusten käyttämisessä ja antaa valmiudet kertoa asiakkaille näistä sovelluksista asiakastapaamisissa. Kun työntekijää on opastettu uusien sovellusten käytössä, on myös tärkeää, että hän syventää osaamistaan ja kehittää omaa tietotaitoaan henkilökohtaisesti. Tulevaisuudessa digitalisaation ansiosta asiakkaat pystyvät hoitamaan yhä enemmän itsenäisesti peruspankkipalveluiden avaukseen liittyvät toimenpiteet ja on hyvinkin mahdollista, että työntekijät keskittyvät yhä enemmän esimerkiksi rahoituksen, säästämisen ja sijoittamisen keskusteluihin asiakastapaamisissa.

Tärkeintä uusien digitaalisten palveluiden opiskelussa on työntekijän itsensä halu kehittyä ja laajentaa osaamistaan. Työnantajan vastuulla on järjestää riittävä määrä koulutusta kyseiseen aiheeseen liittyen. Työntekijän pitää itse sisäistää, että vanhat toimintatavat pitää jättää sivuun ja ottaa rohkeasti käyttöön uusien toimintamallien mukaisia sovelluksia ja työkaluja. Työntekijältä vaaditaan tällöin avoimuutta uusille asioille, nopeaa asioiden omaksumiskykyä ja joustavuutta. Myös kilpailijoiden uusista digisovelluksista on hyvä olla tietoinen, jotta pystytään tarvittaessa keskustelemaan asiakkaan kanssa niistä ja tuoda esille oman työnantajan vastaavaa sovellusta.

Kuten edellä jo mainittiinkin, työnantajalta odotetaan, että yritys järjestää tarvittavan määrän koulutusta uusien sovellusten ja toimintatapojen käyttöä varten. Koulutuksen olisi tärkeää olla nopeasti ja aina saatavilla (esimerkiksi Powerpoint esitys, lyhyt video uuden sovelluksen käytöstä), jotta työntekijä pystyisi palaamaan siihen aina tarpeen tullessa. Pankin tulisi lisäksi koulutuksessa huomioida työntekijöiden eri osaamistasot digiasioissa. Se ei välttämättä ole tehokkain tapa pitää koulutuksia, jossa jokaiselle työntekijälle käydään asiat läpi samalla tavalla. Täysin uusissa asioissa ja toimintatavoissa koulutus tulisi kuitenkin järjestää yhteisesti ja käytännön läheisesti, jotta oppiminen sujuisi työläheisesti. Työnantajan on koulutuksen järjestämisen lisäksi tärkeää osata kertoa työntekijöille miksi tietynlaiseen ratkaisuun on päädytty ja mitä lisäarvoa se tuo asiakkaille. Tämä helpottaisi työntekijöitä tuomaan asian esille paremmin myös asiakastapaamisissa. Haastateltavat kokivat, että esimiehen vastuu digitalisaatioon liittyvissä asioissa on esimerkiksi sparrailun kautta parhaiten hyödynnetty. Moni koki, että esimiestä käytetään digiasioissa enemmänkin vain tarvittaessa tukea tai varmuutta asioihin, mutta vastuu itse asioiden koulutuksesta olisi laajemmin työnantajalla kokonaisuudessaan.

Digiosaamisen näkyminen työntekijän palkassa kohtasi eriäviä mielipiteitä. Osa haastateltavista koki, että digiosaaminen liittyy jo itsessään työntekijältä vaadittaviin osaamisalueisiin ja siksi ei vaikuttaisi nykyiseen palkkaan. Digitalisaation luomien uusien työpaikkojen kautta palkkaus tulisi kuitenkin katsoa tilannekohtaisesti. Kuitenkin nykyisissä työtehtävissä osa koki, että mikäli hän on esimerkiksi vastuussa tiimin opettamisesta digiasioissa tai on tiimin ”digiosaaja” tulisi sen näkyä myös palkassa. Digiosaaminen koettiin, että se tuottaa lisäarvoa asiakastapaamisiin ja siksi sen osaa tulisi palkita myös palkassa.

Pankin digitalisaatiossa tärkeimpänä johtamiseen liittyvänä asiana koettiin strategisen johtamisen puolella se, että johto osaa avata ja selittää digistrategian osaavasti työntekijöille. Tärkeää on myös luoda työntekijöihin uskoa, että tehdyt ratkaisut edistävät niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin tyytyväisyyttä. Johdon tulee kuunnella kehitysehdotuksia, mitä tulee asiakaspinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä. Myös tavoitteet tulee peilata nykyiseen digitalisaation vaikutukseen. Operatiivisella puolella tärkeänä koettiin, että johto on miettinyt tar-

kemmin miten esitettyihin tavoitteisiin päästään käytännössä. Tähän liittyy muun muassa työtehokkuus eli ovatko käytettävät tekniikat ja työvälineet riittävällä tasolla. Lisäksi työntekijöiden koulutusta ja sen tärkeyttä tuotiin esille.

Suurimmat kehityskohteet henkilöstön digiosaamisen kehittämiseen löytyvät työnantajan tarjoamissa koulutuksissa. Haastateltavat kokivat, että pankin pitäisi tarjota enemmän koulutuksia henkilöstölle ja löytää tarkemmin oikea kohderyhmä jokaiseen koulutukseen. Osa haastateltavista koki, että täysin uusien sovellusten ja toimintatapojen läpikäynti tulisi käydä enemmän päivittäisen työskentelyn näkökulmasta. Tätä kautta työntekijöille tulisi varmuus esimerkiksi uusien sovellusten tai työkalujen käytöstä. Tämä edesauttaa myös asiakastapaamisten paremman onnistumisen. Myös strategian läpikäyntiä toivottiin enemmän sen kannalta, miksi kyseiseen ratkaisuun on päädytty ja mitä lisäarvoa se tuo työntekijälle sekä asiakkaalle.

6 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä työnantajan kanssa, mutta töiden ohella oli vaikeaa löytää aikaa opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyön teko aloitettiin vuoden 2016 keväällä, jolloin työnantajan kanssa sovittiin toimeksiannon aiheesta. Opinnäytetyön toteutus tapahtui kuitenkin käytännössä syksyn 2016 sekä kevään 2017 aikana. Haastattelut toteutettiin kevään 2017 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosuus jäi melko suppeaksi ajankäytöllisten ongelmien takia. Teoriaa olisi ollut hyvä vielä laajentaa sekä käyttää enemmän eri lähteitä kirjoittaessa. Aihealueen takia, painettua kirjallisuutta oli kuitenkin melko haastava löytää digitalisaatioon liittyen. Tämän takia teoriaosuudessa suurin osa lähteistä on sähköisiä lähteitä.

Toimeksiantajan kannalta tärkeintä oli kuitenkin saada tehtyä laadukas kysymyspatteristo haastatteluja varten ja siinä onnistuttiin. Toimeksiannon tarkoituksena oli selvittää pankin henkilöstön kokemuksia digitalisaatiosta ja miten he itsenäisesti sekä työnantajan avustuksella pystyvät kehittämään omaa digiosaamistaan. Vastausten perusteella löydettiin muutamia kehityskohteita esimerkiksi tulevaisuuden koulutustilaisuuksia varten.

Lähteet

Alavi, M. & Leidner, D.E. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Foundations and Research Issues. MIS Quarterly.

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

Järvinen, R., Rosti, P. & Ylikoski, T. 2006. Hyvä asiakaspalvelu : Menestystekijä finanssialalla. 2. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskenta-toimeen ja rahoitukseen. Helsinki: KY-Palvelu.

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. In-foviestintä.

Sähköiset lähteet

Accenture Consulting. 2016. Viitattu 10.2.2017. <https://www.accenture.com/us-en/insight-future-fintech-banking>

Finanssialan keskusliitto. 2016. Viitattu 25.1.2017. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkivuosi%202015.pdf>

Finanssialan keskusliitto. 2016. Viitattu 25.1.2017. <http://www.keepitrolling.fi/tietoa-toimialasta/finanssiala-for-dummies.html>

Finanssialan keskusliitto. 2017. Viitattu 25.3.2017. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-Pankkien-Henkilosto-ja-konttorit-2016.pdf>

Finanssivalvonta. 2011. Viitattu 12.12.2016. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. 2015. Viitattu 12.12.2016. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Pankkiala/Talletuspankit/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. 2016. Viitattu 10.2.2017. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Pages/Anneli_Tuominen_FinTech-seminaari_041016.aspx

Lassila, S. 2012. Finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeet. Viitattu 25.1.2017. <https://prezi.com/wifwcjqmmggd/finanssialan-tulevaisuuden-osaamistarpeet/>

Lehto, T. 2017. Esimiestyö ja johtaminen pankin digimuutoksessa. Viitattu 25.3.2017. <https://embatampere.fi/emba/esimiestyo-johtaminen-pankin-digimuutoksessa/>

Myers, C. 2016. Fintech is hot. Viitattu 12.2.2017. <http://www.forbes.com/sites/chrymyers/2016/04/08/fintech-is-hot-but-the-demise-of-traditional-banking-has-been-greatly-exaggerated/#55756da2a2fd>

Parikka, T. 2016. Finva. Viitattu 11.4.2017.

<http://finva.herokuapp.com/asiakaskokemus-osaamisen-mittarina/>

Sinnott, N. 2016. Will Fintech Kill Traditional Banking or Simply Help It Reinvent Itself? Viitattu 10.2.2017. <https://www.entrepreneur.com/article/285631>

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	33
-------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Digitalisaatioista voidaan puhua, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten tapaa toimia. Digitalisaatio saa muutosvoimansa digitalisoitumisesta ja sitä kautta teknologiasta. Teknologia ei kuitenkaan itsessään aiheuta digitalisaatiota vaan sen mahdolliset tavat toimia. Pankkimassa digitalisaatio tarkoittaa esimerkiksi asuntolainahakemuksen täyttämistä sähköisesti, kun aikaisemmin hakemus täytettiin paperilomakkeella. Samaan tapaan hakemuksen käsittely tehdään nykyisin pankissa sähköisesti. Pankki- ja finanssialalla on herätty yhä enemmän digitalisaation merkitykseen tulevaisuuden liiketoiminnassa. Vuonna 2015 pankkialalla sijoitettiin maailmanlaajuisesti noin 50 miljardia euroa IT-investointeihin. Digitalisoinnin ansiosta, pankkipalvelut on mahdollista laajentaa yhä suuremmalle asiakaskunnalle. Tähän auttaa myös uuden digisukupolven ennakkolullottomuus uusien sovellusten käyttämiseen. Esimerkiksi sijoitusneuvontaa voidaan tarjota laajemmalle asiakaskunnalle kuin aikaisemmin automaation lisääntymisen sekä keinoälyn kehittymisen ansiosta.

Digital banking: nykytila ja kehityssuunta

Miten digitalisaatio on vaikuttanut asiakaskäyttäytymiseen (esim. Mobiilipankki, asiakasta-paamiset)?

Mitä tuotteita/palveluja pankki voisi vielä digitalisoida (perustelut miksi)? Miltä ei (perustelut miksi ei)?

Miten pankki voisi kehittää liiketoimintaansa digitalisaation ansiosta?

Digital banking: osaamisen kehittyminen ja johtaminen

Kuinka paljon digitalisaatio näkyy jo tällä hetkellä pankkityössä ja miten?

Miten digitalisaatio muuttaa pankin asiakaspalvelutyön työnkuvausta (Job description)? Miksi?

Mitä taitoja koet itse vielä tarvitsevasi pankkityössä digitalisaatioon liittyen nyt ja tulevaisuudessa? Miksi?

Kuinka paljon pankin pitäisi tarjota työntekijöilleen koulutusta digitalisaatioon liittyen? Minkälaista koulutusta?

Miten pystyt itse kehittämään omaa toimintaasi pankin digitalisaatioon liittyen? Entä miten pystyt hyödyntämään esimiestäsi digitalisaatioon liittyvissä asioissa?

Pitäisikö digitalisaatio osaaminen huomioida tulevaisuudessa myös palkassa?

Mitä digitalisaatio edellyttää johtamiselta (strateginen johtaminen & operatiivinen johtaminen)?