

**FINANSSIALAN DIGITALISAATIO JA SEN VAIKUTUKSET PIENEEN
PANKKIIN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen ammattikorkeakoulu, Visamäki, liiketalous

Syksy, 2017

Alexi Tuominen

Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi
Visamäki

Tekijä	Aleksi Tuominen	Vuosi 2017
Työn nimi	Finanssialan digitalisaatio ja sen vaikutus pieneen pankkiin	
Työn ohjaaja/t	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi POP Pankki, Kurikan osuuspankin Tampereen konttori. Tavoitteena oli selvittää finanssialan tulevaisuuden näkymiä digitalisaation näkökulmasta, ja miten digitalisaatio tulee vaikuttamaan Kurikan osuuspankissa lähitulevaisuudessa. Tarkoituksena oli saada läpileikkaus tulevasta, eikä niinkään keskittyä yhteen tiettyyn muutoksen kohteeseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä opinnäytetyössä käsiteltiin digitalisaatiota ja globalisaatiota finanssialalla, palvelumuotoilua sekä digitalisaation vaikutuksia palveluun. Tutkimuksessa käytettiin PESTE-analyysia kartoittamaan finanssialan nykytilannetta ja tulevaisuutta digitalisaation näkökulmasta. Pienen pankin tilannetta kartoitettiin asiantuntija haastattelulla. Haastateltavana oli Kurikan Osuuspankin Tampereen konttorin Pankinjohdaja Maarit Vähäsaari. Haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna Tampereen konttorissa lokakuussa 2017.

Tutkimuksessa selvisi, että tulevaisuudessa finanssialalle ja pankkiin tulee uusia palveluja, työtehtäviä sekä aukioloaikojen muutoksia. Asiakkaiden asiointi tulee helpottumaan, kun pankkipalvelut kulkevat mukana joka paikkaan. Finanssialan uudet innovaatiot ja teknologia tulevat poistamaan tiettyjä työtöyppejä sekä alentamaan varallisuuden hoidon kustannuksia.

Avainsanat Finanssiala, digitalisaatio, palvelumuotoilu

Sivut 25 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Aleksi Tuominen	Year 2017
Subject	Digitalisation of Financial Sector and Its Impact on a Small Bank	
Supervisors	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

The client of the thesis was POP Pankki, the Tampere office of Kurikan osuuspankki. The aim of the study was to figure out what the future holds for the financial sector from the digitalisation point of view, and how digitalisation will affect Kurikan osuuspankki in the near future. The idea was to get a general view of the future rather than focus on one specific change.

The theoretical framework of the thesis discusses digitalisation and globalization in the financial sector, service design and the effects of digitalisations to the service. The PESTE analysis was used in the research to examine the current and future situations of the financial sector from the digitalisation point of view. The current situation of a small bank was examined in the form of an expert interview. The interviewee was Maarit Vähäsaari, the bank manager of the Tampere office of Kurikan osuuspankki. The interview was completed as an open interview at the Tampere office in October 2017.

The results of the thesis showed that the future brings new services, assignments and changes in the business hours in the financial sector and banks. Carrying out banking operations will be easier for the clients when bank services are available everywhere. New innovations and technology in the financial sector will end some assignments in working life and reduce the costs of wealth management.

Keywords Financial sector, digitalization, service design

Pages 25 pages including appendices 1 page

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYSOINTI.....	3
2.1	PESTE-analyysi.....	3
2.1.1	Poliittiset muutokset	3
2.1.2	Ekonomiset muutokset.....	4
2.1.3	Sosiaaliset muutokset.....	5
2.1.4	Teknologiset muutokset.....	6
2.1.5	Ekologiset muutokset	8
3	PALVELUN NÄKÖKULMAT	9
3.1	Palvelumuotoilu	9
3.1.1	Palvelujen merkitys taloudessa	10
3.1.2	Palvelumuotoilu on järjestelmällinen tapa kehittää liiketoimintaa	11
3.1.3	Tavaroista ja palveluista tarjoomaan	12
3.2	Digitalisaation vaikutukset palveluun	12
3.2.1	Digitalisaation vaikutukset palveluyrityksiin ja asiakkaisiin	13
4	CASE POP PANKKI, KURIKAN OSUUSPANKKI	15
4.1	Kurikan Osuuspankki	16
4.2	Haastattelu	18
4.2.1	Asiakaspalvelun muutokset Kurikan osuuspankin näkökulmasta.....	18
4.2.2	Markkinointi ja asiakashankinta.....	18
4.2.3	Asiakasvastaavakonsepti	19
4.2.4	Pankin palvelut asiakkaan näkökulmasta.....	20
4.2.5	Työskentely ja sisäiset prosessit pankissa	20
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	22
	LÄHTEET	25

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Suoritin syventävän työharjoitteluni POP-Pankki, Kurikan osuuspankin Tampereen konttorissa. Harjoitteluni aikana oli puhetta opinnäytetyön tekemisen mahdollisuudesta kyseiselle pankille. Harjoittelujakson päätyttyä minulle oli selvää, että haluan tehdä opinnäytetyöni juuri POP-Pankille. Pankinjohtaja Vähäsaari ehdotti muutamia aiheita ja yhdessä päädyimme siihen, että tutkin digitalisaation ja globalisaation vaikutuksia pankkiin ja sen palvelukonseptiin. Aihe on erittäin ajankohtainen, koska digitalisointi ja globalisointi tapahtuu juuri tällä hetkellä ja niiden vaikutukset kiihtyvät tulevaisuutta kohden.

Digitalisaatio luo puitteita muutosten onnistumiselle. Se haastaa meidät kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Suomi on jo nyt yksi kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa maailmassa. Suomalaisilla on myös tutkitusti EU-maiden paras digiosaaminen. Menestymisen edellytykset digitalisaatiossa ovat siis mitä mainioimmat. Tärkeintä on kuitenkin huolehtia siitä, että asiakas on palveluiden kehitysten keskiössä. Näin pystymme muotoilemaan yhteiskuntaamme aidosti meitä itseämme varten. (Valtionvarainministeriö 2017.)

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet sekä finanssialaa että sen toimintaympäristöä ja tulevat muuttamaan sitä jatkossakin. Tavoitteena on lähteä tutkimaan, miten nämä näkyvät jo finanssialalla, ja miten ne tulevat tulevaisuudessa muokkaamaan sitä. Tavoitteena on saada läpileikkaus tulevaisuuden näkymistä lähitulevaisuudesta finanssialalla. Miten digitalisaatio vaikuttaa pieneen pankkiin? Kuinka se vaikuttaa pankissa työkentelyyn ja työntekijöihin? Entä miten se vaikuttaa asiakkaihin ja palveluihin?

”Digitalisaatiolle on monta määritelmää ja tulkintaa. Yleiskäsitteenä digitalisaatio tarkoittaa prosessien ja palveluiden muuntamista sähköiseen muotoon, mutta ennen kaikkea se tarkoittaa kuitenkin uusien palvelu- ja liiketoimintamallien ulottamista kaikkialle kansalaisten arkeen” (Hyyppä 2016.). Digitalisaatiossa ei ole kysymys vain yhden asian muuttamisesta, vaan se näkyy kaikkialla, tiedon saatavuudessa, avoimuudessa, markkinassa ja markkinoinnissa, brändien merkityksessä, työskentelyssä, johtamisessa, kulttuurissa ja työyhteisöissä. Teknologia ja digitalisaatio muuttavat myös arvoja ja käyttäytymismalleja. Laajasti ymmärrettyä digitalisaatiolla tarkoitetaan vanhojen asioiden tekemistä uudella tavalla teknologian avulla ja täysin uusien asioiden tekemistä kehittyneellä teknologialla hyödyntäen. (PALTA 2016, 4, 9.)

Globalisaatiolla tarkoitetaan maailmanlaajuisen vuorovaikutuksen lisääntymistä. Globalisaatiota on eri lajeja. Voidaan puhua esimerkiksi talouden,

politiikan, kulttuurin, liikenteen ja ympäristön globalisaatiosta. Talouden globalisaatiossa raha, tavara ja palvelut liikkuvat yhä enemmän yli valtionrajojen. (Lindström 2014.)

Talouden globalisaatiolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa talousalueet ja rajat avautuvat. Pohjimmiltaan tämä johtuu kansainvälisen liikkuvuuden sääntelyn vähenemisestä. Sen myötä kauppa, pääoman liike, kulttuurinvaihto ja tekniikoiden leviäminen kiihtyvät. Talouden globalisaatiota on tapahtunut pitkään, kun kansakuntien ja maantieteellisten alueiden välille on muodostunut taloudellisia vaihto- ja riippuvuussuhteita. Nykypäivänä tämä prosessi on kuitenkin kiihkeämpi kuin koskaan aiemmin. (Summarum 2014.)

Pohjolan (2015, 2) mukaan digitalisaatio ja globalisaatio ovat pysyvästi muuttaneet finanssialaa ja sen toimintaympäristöä. Aineettomina finanssipalvelut ovat digitoitavissa ja myös muiden kuin pankkien ja vakuutusyhtiöiden tuotettavissa. Sellaisia maksupalveluja tarjotaan jo internetissä toimivilla palvelualustoilla, kuten verkkokaupoissa ja yhteisöpalveluissa. Internetiä käyttää kolme, älypuhelinta kaksi ja Facebookia puolitoista miljardia ihmistä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYSOINTI

Tähän opinnäytetyöhön on valittu PESTE-analyysi työkalu kartoittamaan tämän hetkistä tilannetta sekä tulevaisuutta finanssialalla. Analyysilla on tarkasteltu eritoten finanssialan tulevaisuuden näkymiä digitalisaation sekä globalisaation näkökulmasta, ja painopiste on enemmänkin teknologian kehityksessä ja sen vaikutuksista tulevaan.

2.1 PESTE-analyysi

PESTE-analyysi on apumenetelmä, jolla pyritään selvittämään organisaation tai ilmiön poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. Tarkasteltuja muutosvoimia voidaan hyödyntää eri tavoin. Esimerkiksi yhteiskunnallisia suunnitelmia laadittaessa ne voivat toimia tulevaisuustaulukon muuttujina tai vaikka taustamateriaalina yrityksen tai or laatiessa suunnitelmia toiminnalleen. (SeAMK, 2013.)

2.1.1 Poliittiset muutokset

Poliittiset muutokset
<ul style="list-style-type: none"> - Sääntely on kiristynyt pankkikriisin jälkeen. - EU:ssa pankkiunionihanke. - Tavoite lisätä vakautta tuomalla kaikki euroalueen pankit yhteisen sääntelyn, valvonnan ja kriisinvratkaisumekanismiin piiriin. - Tämä on johtanut merkittäviin IT-investointeihin.

Tällä hetkellä Suomessa toimii useita pieniä itsenäisiä finanssialan toimijoita isojen toimijoiden rinnalla. Kiristynyt sääntely lisää pienten toimijoiden kustannuksia suhteellisesti isoja enemmän. Tämä saattaa tulla lisäämään itsenäisten toimijoiden riippuvuutta ulkoisista palveluntoimittajista tai lisätä finanssitoimialan yhdentymistä. Finanssivalvonnan standardit jättävät tulkinnanvaraa etenkin pienille toimijoille. Sääntelyn tiukentuminen saattaa ulottua myös tulkinnanvaran vähentymiseen, mikä osaltaan lisää vaatimuksia pienille toimijoille, vaikka standardeihin ei varsinaisesti muutoksia edes tehtäisi. (Tekes 2009, 11.)

Kiristyneen sääntelyn vuoksi finanssialan toimijoiden tulee pystyä mallintamaan liiketoimintaansa ja tasettaan entistä tarkemmin. Tämä tulee vaa-

timaan merkittäviä IT-investointeja, mikä lisää paineita kasvattaa toimijoiden perimiä palkkioita. Valvojat tulevat puuttumaan entistä tarkemmin etenkin likviditeetin mallinnukseen kiristyneen sääntelyn takia. (Tekes 2009, 11.)

”Finanssialaa koskeva sääntely ja valvonta on kahdeksan vuoden takaisen pankkikriisin jälkeen kiristynyt kaikkialla maailmassa. Euroopan unionissa se on johtanut pankkiunionihankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on lisätä vakautta tuomalla kaikki euroalueen pankit yhteisen sääntelyn, valvonnan ja kriisinratkaisumekanismin piiriin. Lisääntynyt sääntely on pankkialalla koettu toisaalta myönteisenä, toisaalta raskaana. Markkinoiden vakaus on kaikkien etu, mutta kiristynyt valvonta ja hurjasti kasvanut raportoinnin tarve koetaan raskaana, etenkin kun yhteiseen kehikkoon on sovitettava hyvinkin erilaisia pankkeja” (Koskinen 2016).

2.1.2 Ekonomiset muutokset

Ekonomiset muutokset
<ul style="list-style-type: none"> - Tietyt liiketoimintamallit ja tuotteet jääneet historiaan. - Tulevaisuudessa ne tulevat olemaan yksinkertaisempia, läpinäkyvämpiä ja niitä valvotaan aiempaa tarkemmin. - Finanssiteknologian innovaatiot voivat johtaa parempaan asiakaskokemukseen ja pidemmällä aikajänteellä kustannussäästöihin. - Liiketoiminnan ylläpitäminen ja reagoiminen toimialan muutoksiin kehittämällä uusia jakelukanavia ja palveluita, nostaa kustannuksia.

Tietyt liiketoimintamallit ja tuotteet ovat jo jääneet historiaan. Tutkimuksen mukaan monimutkaiset tuotteet eivät palaa finanssi-instituutioiden tuoteportfolioon moneen vuoteen. Kun tuotteet ja liiketoimintamallit lopulta palaavat, ne näyttävät hyvin erilaisilta kuin aiemmin. Ne myös tulevat olemaan yksinkertaisempia, läpinäkyvämpiä ja niitä valvotaan huomattavasti aiempaa tarkemmin. (Tekes 2009, 12.)

Pankkipalvelujen digitalisaatio muokkaa pankkien liiketoimintaa monella eri tavalla. Uudet innovaatiot finanssiteknologiassa voivat johtaa parempaan asiakaskokemukseen ja tulevaisuudessa myös kustannussäästöihin. Tällä hetkellä digitalisaatio kuitenkin nostaa pankkien kustannuksia, kun pankit joutuvat samanaikaisesti ylläpitämään tämän hetkistä liiketoimintaa ja reagoimaan toimialan muutokseen kehittämällä uusia palveluita ja jakelukanavia. Lisäksi digitalisaatio houkuttelee toimialalle uusia kilpailijoita sekä kasvattaa kyberturvallisuuden ja tietoturvan merkitystä. Näin pankkitoimialan digitalisaatio tuo mukanaan mahdollisuuksia ja myös uhkia alan toimijoille. (Mustonen 2017)

2.1.3 Sosiaaliset muutokset

Sosiaaliset muutokset
<ul style="list-style-type: none"> - Työelämä muuttunut voimakkaasti. Syinä elinkeinorakenteen muutokset, verkottuminen, ikääntyminen ja maahanmuutto. - Vaikutuksia ihmisten osaamisvaatimukseen, työsuhteiden pituuteen ja laatuun, työnohjaamistarpeisiin ja työorganisaation rakenteisiin. - Uusia työtöyppejä, kuten mobiili, monipaikkainen työ ja hajautettu, virtuaalinen työ. - Iäkkäät ovat vaativia palvelun käyttäjiä, heidän varallisuuden kasvu lisää tarvetta selkeämmille perinteisen toiminnan ylläpitäville lisäarvopalveluille. - Tuotteita ja palveluita verkossa, mikä on johtanut konttorien määrien supistumiseen. Trendinä on siirtyminen entistä enemmän selainpohjaisista käyttöliittymistä mobiilisovelluksiin.

Tutkijoiden yhteinen näkemys on, että tulevaisuudessa maailma muuttuu yhä ennakoimattommaksi ja monimutkaisemmaksi. Muuttunut ja kansainvälinen toimintaympäristö asettaa vaatimuksia opetukselle ja koulutukselle. Globaalitaloudessa menestymiseksi finanssitoimialan yritysten, organisaatioiden ja alan ammattilaisten on opittava verkostoitumaan kansainvälisten huippuosaajien kanssa. On pystyttävä luomaan, omaksuma ja yhdistelemään nopeasti uutta tietoa, eli ratkaisemaan uusia ongelmia uusilla tavoilla. (Tekes 2009, 12.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana työelämä on muuttunut voimakkaasti. Tämän taustalla on monia yhtäaikaaisesti tapahtuneita ja eteneviä prosesseja, joista keskeisimpinä esimerkkeinä voidaan mainita globalisaatio, elinkeinorakenteen muutokset, verkottuminen, ikääntyminen ja maahanmuutto. Työelämän nopea muuttuminen on vaikuttanut ihmisten osaamisvaatimukseen, työsuhteiden pituuteen ja laatuun, työssä jaksamiseen, työnohjaamistarpeeseen sekä työorganisaation rakenteisiin. Keskeisimmiksi menestystekijöiksi nousevat henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen. Talouden globalisoitumisen ja teknologian kehityksen myötä työ on muuttunut liikkuvammaksi sekä aika- ja paikkariippumattomaksi. Osaamisen kehittäminen tapahtuu entistä enemmän sähköisten kanavien kautta. (Tekes 2009, 13.)

Tutkijat ennakoivat, että tulevaisuudessa siirtymien rinnalla lisääntyvät myös työn verkottuminen ja työntekijöiden liikkuvuus. Työskentely ja liikkuminen globaalisti yhteistyössä kollegoiden kanssa on lisääntynyt. Tämän tyyppisten työskentelytapojen uskotaan tulevaisuudessa edelleen voimistuvan. (Tekes 2009, 13.)

Uusia työtöyppejä on syntynyt, kuten mobiili työ, monipaikkainen työ ja hajautettu virtuaalinen työ. Tulevaisuudessa erityisesti monesta paikasta tehtävä digitaalisten yhteistyöympäristöjen tukema työ lisääntyy työmatkustamisen vähetessä ekologisuuden vuoksi. Suomessa väestön vanheneminen tulee tapahtumaan erittäin nopeasti tulevana vuosina. Etukäteen on vaikea arvioida, kuinka väestön vanheneminen vaikuttaa pankkitoimintaan, mutta luotettavuus ja palveluiden helppokäyttöisyys korostuvat entistä enemmän pankkitoiminnan ohjenuorana. Iäkkäät ovat vaativia palvelun käyttäjiä ja heidän varallisuutensa kasvu lisää tarvetta entistä selkeämmille ja käyttäjäystävällisemmille lisäarvopalveluille, jotka parantavat ja syventävät asiakassuhdetta. (Tekes 2009, 13.)

Pankkitoiminnan digitalisaatio on tähän mennessä näkynyt jo olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen siirtymisenä verkkoon, joka on johtanut konttorien määrän supistumiseen. Ruotsissa ja Norjassa toimii jo tällä hetkellä pankkeja, joilla ei ole lainkaan fyysisiä konttoreita. Suomessa tällaisia toimijoita ei vielä ole nähty. Lisäksi trendinä on siirtyminen entistä enemmän selainpohjaisista käyttöliittymistä mobiilisovelluksiin, jotka kulkevat asiakkaiden mukana lähes kaikkialle. Ruotsissa ja Tanskassa mobiilimaksaminen on korvannut laajalti käteisen käyttöä maksuvälineenä. (Mustonen, 2017.)

2.1.4 Teknologiset muutokset

Teknologiset muutokset
<ul style="list-style-type: none"> - Kehitys on mahdollistanut uudenlaisten palvelujen ja liiketoimintamallien kehittämisen ja käyttöönoton. - Nopea tekninen kehitys merkitsee jatkuvaa haastetta sopeuttaa liiketoiminnan strategioita sekä huolehtia siitä, että asiakkaat pysyvät muutoksessa mukana. - Digitalisaation eri ulottuvuudet kuten tekoäly, mobiilit päätelaitteet, sosiaalinen media, pilvipalvelut ja data-analyysi uudistavat pankkipalveluja merkittävästi. - Lähivuosina kännykkämaksamisen odotetaan korvaavan käteisen käyttöä myös Suomessa, ja automatisaation odotetaan alentavan varallisuudenhoidon kustannuksia.

Finanssialan nykyinen innovaatiokyvykyys pohjautuu pitkälti teknologiaan. Teknologian kehitys on mahdollistanut uudenlaisten palveluiden ja liiketoimintamallien kehittämisen ja käyttöönoton. Tällaiset innovaatiot ovat muokanneet jatkuvasti finanssitoimialaa. Ala muuttuu jatkuvasti ja finanssitoimialan on kohdattava nämä haasteet, jotta se voi pysyä kilpailukykyisenä. Sekä toimialan sisältä, että ulkoa tulevat muutokset muokkaavat markkinaa jatkuvasti luoden niin uusia mahdollisuuksia ja haasteita. (Tekes 2009, 14.)

”Pankkitoimintojen digitalisaatiossa on menossa siirtymävaihe, jossa perinteisten toimijoiden haasteena on toisaalta ylläpitää olemassa olevaa liiketoimintaa ja toisaalta kehittää uutta liiketoimintaa, joka vastaa muuttuviin asiakastarpeisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pankkien on samanaikaisesti ylläpidettävä konttoriverkostoaan sekä kehitettävä mobiilisovelluksia, verkkopankkia ja muita uusia palvelukanavia” (Mustonen 2017). Yrityksen tai pankin näkökulmasta nopea tekninen kehitys merkitsee jatkuvaa haastetta sopeuttaa liiketoiminnan strategioita sekä huolehtia siitä, että asiakkaat pysyvät muutoksessa mukana. Pankit eivät voi käyttää jotain tiettyä uutta teknologiaa erottuakseen kilpailijoista, koska uudet teknologiat ovat periaatteessa jokaisen yrityksen ja pankin ulottuvilla. Pankkeja erotteleekin toisistaan se tapa, millä uusia teknologisia innovaatioita ja mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten ne saadaan asiakkaiden käyttöön. (Tekes 2009, 16.)

Kontrolleja ja riskien hallintaa voidaan parantaa hyödyntämällä teknologiaa. Pankit ja muut rahoituslaitokset saattavat joutua päivittämään IT-järjestelmiään voidakseen täyttää kasvavan regulaatiolistan vaatimukset. Suomessa oletetaan IT-kulujen kasvavan tällä alueella. Asiakaspalvelun tärkeys korostuu entisestään, kun teknologia muokkaa sitä tapaa, jolla finanssitoimialan yritykset toimivat tulevaisuudessa. (Tekes 2009, 16.)

Pohjolan (2015, 2) mukaan digitalisaatio ja globalisaatio ovat pysyvästi muuttaneet sekä finanssialaa että sen toimintaympäristöä. Tulevaisuudessa menestyvät parhaiten ne yritykset, jotka osaavat yhdistää ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan asiakkaiden tarpeisiin vastatessaan.

Pankkitoimialan digitalisaatio on edennyt viime vuosina. Digitalisaation eri ulottuvuudet kuten tekoäly, mobiilit päätelaitteet, sosiaalinen media, pilvipalvelut ja data-analyysi tulevat vielä uudistamaan pankkipalveluja merkittävästi. Lähivuosina kännykkämaksamisen odotetaan korvaavan käteisen käyttöä myös Suomessa, ja automatisaation odotetaan alentavan varallisuudenhoidon kustannuksia. Tekoälyn ja data-analyysin yhdistäminen asiakaspalveluun voi mahdollistaa jatkossa yksilöllisemmän asiakaspalvelun ja esimerkiksi lainahakemusten nopeamman käsittelyn. Tekoälyä voidaan hyödyntää myös asiakaspalvelun automatisoinnissa. Näin ollen ihmisten kanssa keskustelevat esimerkiksi tietokoneohjelmat eli chatbotit ja neuvoa antavat mobiilisovellukset. Lisäksi tekoälyä voidaan hyödyntää sähköisessä tunnistamisessa ja monissa pankkien sisäisissä toiminnoissa kuten luottoriskien arvioinnissa ja mahdollisten väärinkäytösten etsimisessä maksuliikenteestä. (Mustonen 2017)

2.1.5 Ekologiset muutokset

Ekologiset muutokset
<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristö- ja ilmastonmuutoksen ajankohtaisuus ja siitä käytävä vilkas keskustelu muuttavat kuluttajien arvomaailmaa. - Asiakkaat ja sijoittajat odottavat vihreiden arvojen toteutumista heille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden yhtenä ulottuvuutena. - Uudet toimintamallit mahdollistavat arvonluonnin entistä vähemmällä ympäristökuormituksella. - Esimerkiksi etätyö, sähköiset prosessit, energiankäytön optimointi ja toimitusketjujen hallinta säästävät aikaa, rahaa ja ympäristöä.

Finanssitoimialalla ei tunnisteta ympäristö- ja ilmastonmuutoksia merkittäväksi muutosvoimaksi suomalaisen finanssimarkkinan kehitykselle. Aiheen ajankohtaisuus ja siitä käytävä keskustelu muuttavat kuitenkin kuluttajien arvomaailmaa, minkä vuoksi vakuutus- ja rahoitussektorin yritykset joutuvat ottamaan näihin asioihin kantaa omissa liiketoimintasuunnitelmissaan. Käytännössä asiakkaat ja sijoittajat odottavat vihreiden arvojen toteutumista heille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden yhtenä ulottuvuutena. Myös arvojen noudattamisen raportointia seurataan entistä tarkemmin. (Tekes 2009, 16.)

Kestävää kehitystä on mahdollista vauhdittaa digitalisaatiolla. Uudet toimintamallit mahdollistavat arvonluonnin ekologisemmilla tavoilla. Esimerkiksi etätyö, sähköiset prosessit, energiankäytön optimointi ja toimitusketjujen hallinta säästävät aikaa, rahaa ja ympäristöä. Digitalisoitumisen yleistyessä on tärkeää minimoida teknologian aiheuttamat omat suorat ympäristövaikutukset. Jotta digitalisaation avulla saavutetaan aitoja ympäristöparannuksia, kestävä kehityksen periaatteen pitää olla tekemisen ohjenuorana alusta loppuun. (Heinonen & Meronen 2017.)

3 PALVELUN NÄKÖKULMAT

Palvelut ovat tuotannollisen toiminnan seurausta, joka muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvälineiden vaihdantaa. Palvelut eivät yleensä ole erillisiä eriä. Niihin ei yleensä kohdistu omistusoikeuksia, eikä yleensä palvelua ja palvelun tuottamista ei voi erottaa toisistaan. (Tilastokeskus 2017.) Palvelukonsepti kuvaa palveluntuottajan tarjoamat palvelut ja niiden ominaisuudet sekä niitä tuottavan palvelujärjestelmän, sisältäen toimintamallit, prosessit, ihmiset, työkalut ja teknologian. Palvelukonsepti määrittelee tarjottavat palvelut ja niiden ominaisuudet. Palvelukonsepti sisältää sen, miten niitä myydään, toimitetaan, tuotetaan ja käytetään. (Lähteenmäki, 2015.) Lyhyesti sanottuna, palvelukonsepti kertoo yrityksen toiminnasta.

3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, keksimään uusia palveluita ja kehittämään tämänhetkisiä palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistämään ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan se on tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu elää jatkuvasti kehittämisen tilassa. (Tuulaniemi 2011, 14.)

Tällä hetkellä eletään taloudellisesti ja kulttuurisesti suurten muutosten aikaa. On hyvä ymmärtää, mihin suurempaan muutokseen palvelumuotoilu liittyy. Mitkä muutokset maailmassa ovat nostaneet palvelumuotoilun esiin? Ja miksi se on niin merkityksellinen tänä päivänä? Koska me olemme eläneet jo muutaman sukupolven ajan tavarakylläisessä maailmassa, ei tavaroiden omistamisella ole enää niin suurta merkitystä kuin joskus aiemmin. Haluamme elämäämme helpottavia ratkaisuja tavaraa enemmän. Näihin löytyvät ratkaisut useimmiten palveluista. Palveluissa on ylivoimaisia etuja tavaroihin verrattuna. Voidaan siirtyä resurssien jakamiseen, tavaroiden prosessien hyödyntämiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen. Palvelut kuluttavat yleensä myös vähemmän energiaa kuin tavaroiden valmistaminen ja hävittäminen. Yrityksille palvelut tarjoavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palveluiden avulla yritys voi myös erottua kestävästi kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa, koska palvelusuhdetta ei voi kopioida. Iloinen asiakas myös kuluttaa iloisesti enemmän. Silloin hän on arvokkaampi asiakas. (Tuulaniemi 2011, 9-11.)

Tuulaniemen (2011, 11) mukaan palveluistuminen eli palveluiden merkityksen kasvu yhteiskunnassamme tarjoaa

- Uusia ja kiinnostavia näkökulmia liiketoimintaan.

- Mahdollisuuden uusien liiketoimintamallien hyödyntämiseen.
- Ennen näkemättömiä mahdollisuuksia kasvuun.
- Uusia toimintamalleja niin asiakkaiden kuin kilpailijoiden kanssa.

Yritykset voivat myös löytää uusia markkinoita palveluiden avulla. Uudet markkinat kasvavat perinteisiä tavaramarkkinoita selvästi nopeammin. Palvelutalous on jo keskuudessamme, mutta se on vielä kehitysvaiheessa eikä läheskään valmis. Palvelumuotoilu ei ole suoraa asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset. Palvelumuotoilu yhdistää myös palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Varsinainen palvelu sisältää myös paljon erilaisia muotoiltavia elementtejä. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 15.)

Ihmiset etsivät nykyään elämäänsä helpottavia ratkaisuja, eivätkä enää etsi ja osta perinteiseen tyyliin joko tavaroita tai palveluita. Yritysten on entistä enemmän ryhdyttävä kehittämään ja tarjoamaan kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin. Nämä kokonaisratkaisut sisältävät palveluita ja tavaroita tarpeen mukaan. Koneet ja laitteet tarjoavat laajenevissa määrin ratkaisuja ihmisten tai yritysten ongelmiin. Ratkaisu voi olla esimerkiksi jatkuva palvelu, jossa koneet tai laitteet ovat merkittävässä osassa. Palvelu ja tavara ovatkin muodostumassa yhä kiinteäksi ratkaisukokonaisuudeksi kuin tietokone ja ohjelmisto jo ovat. Jokaisen yrityksen tulisi olla palveluosaaja. Yritysten täytyy ymmärtää palveluiden tarjoamat mahdollisuudet ja osata hyödyntää palvelujen tarjoamat ratkaisut. (Tuulaniemi 2011, 11-12.)

Tuulaniemen (2011, 13) mukaan palvelut ovat ekologiaa. Ekologisen hyödyn lisäksi palvelut ja niiden monipuolistuminen luovat erittäin mielenkiintoisia näkymiä palveluiden kehittäjille ja tuottajille. Parhaat ja tarkoituksenmukaisimmat palvelut vastaavat ihmisten todellisiin tarpeisiin, ja ne voidaan tuottaa vähällä energialla ja erittäin kustannustehokkaasti monistaen. Palvelut ovat ekologiaa, kuluttajalle hyödyllisiä ja tuottajalle hyvän katteen tuottavaa liiketoimintaa.

3.1.1 Palvelujen merkitys taloudessa

Mitä kehittyneempi on talous, sitä suurempi osuus bruttokansantuotteesta on palveluita. Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on tällä hetkellä 66 prosenttia. Läntisissä euroopan maissa luku vaihtelee 70-75 prosentin välillä. Yhdysvalloissa ja Australiassa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on jo yli 80 prosenttia. Kulttuuriset ja sosiaaliset muutokset tekevät tilaa palveluille. Maailma on pienentynyt, kokemuspiirimme laajentunut ja elämänrytmimme nopeutunut. Väestön keski-ikä

kasvaa koko ajan, kilpailu on läsnä kaikkialla, ja suuri enemmistö kehittyneissä yhteiskunnissa on vaurastunut. Tarvitaan lisää palveluita moneen asiaan kuten, liikkumiseen, kommunikointiin, asioiden mahdollistamiseen, maksamiseen, osaamisen kasvattamiseen, vapaa-aikaan ja hyvin moneen muuhun. Koska meillä on mahdollisuus haalia kaikkea tavaraa, odotuksemme palveluita kohtaan ovat kasvaneet, oli kyse sitten yksityisen tai julkisen puolen palveluista. Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvaa joka vuosi. Suurin osa taloudestamme tulee jo palveluista. Koska palvelut ovat taloutemme kasvava perusta, voimme todeta elävämme palveluiden maailmassa. (Tuulaniemi 2011, 13.)

Edellä esitetyt luvut eivät kuitenkaan kerro tarkkaa totuutta Suomen tilanteesta. Tilastointi ei ole pystynyt palvelumarkkinan kasvun perässä. Tilastoinnissa on myös ymmärrettäviä ongelmia, koska palveluyritykset toimivat tuotelähtöisyyden sijasta tarjoomalähtöisesti, ja tarjoomat sisältävät sekä tavaroita että palveluita. Teollisuus myös kätkee sisäänsä paljon palveluliiketoimintaa, koska yritykset eivät enää toimi puhtaasti joko tuotannoissa tai palveluissa. Palvelusektori on siis tilastoitua suurempi ja joka tapauksessa erittäin merkittävä Suomen taloudelle. Onkin hämmästyttävää, ettemme juuri tunne tämän, talouden kaksi kolmasosaa kattavan alan rakennetta. (Tuulaniemi 2011, 13-14.)

”Palveluiden merkitys kasvaa siis koko ajan. Teknologia, vaurastuminen ja rakenteelliset muutokset mahdollistavat talouden siirtymät ja uusiin ansainta- ja liiketoimintamalleihin. On huomattava, että kyse on kuitenkin useimmiten vain uudelleenjärjestelyistä. Uudet mallit rakentuvat vanhojen rinnalle, alle ja päälle. Vain hyvin harvoin vanhat rakenteet poistuvat kokonaan” (Tuulaniemi 2011, 14).

Ihminen on keskeinen osa palvelua. Asiakkaan palvelukokemuksesta puhutaan palvelumuotoilun yhteydessä. Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa. Asiakas muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa uudestaan. Palvelukokemusta ei sinänsä voi suunnitella, koska kokemus tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin luoda asiakkaalle paras palvelukokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Tarkoituksena onkin, että asiakkaalle muodostuu kokonaisuudessaan mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 15.)

3.1.2 Palvelumuotoilu on järjestelmällinen tapa kehittää liiketoimintaa

Palvelumuotoilu on järjestelmällinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kehittyvä työkalu- ja menetelmävalikoima. Sen toiminnalle on ominaista laaja lähestyminen kehitettävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, ja

se pidetään koko suunnittelun ajan kirkkaana mielessä. Toimintamallissa palvelu myös jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Nämä osakokonaisuudet pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin, jotta niihin päästään paremmin käsiksi ja jotta ne voidaan koota tavoitteiden mukaisiksi. Palvelut ovat hyvin monimutkaisia aikaan sidottuja vuorovaikutteisia systeemejä. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on yhdistää prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin eri asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoon osallistuneet, sitomalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 15.)

Ajatusmalli palvelumuotoilussa on se, että parempia palveluita käyttävät useammat ihmiset ja että he maksavat näistä palveluista enemmän. Hyvän palvelun tarkoitus on ilahduttaa ihmistä. Paremmat palvelut johtavat parempaan asiakkuuteen. Palvelumuotoiluosaaminen tuo kilpailuetua ja sillä on vaikutuksia niin yrityksiin kuin myös voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Ihmiset ostavat palveluita tai tavaroita yleensä saadakseen tehtyä jotakin. Ihmiset haluavat saavuttaa jotakin tai ratkaista jonkin ongelman. Jos ihminen pystyy palvelulla tai tavaralla tai niiden yhdistelmällä saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 16.)

3.1.3 Tavaroista ja palveluista tarjoamaan

Tuulaniemen (2011, 20) mukaan yrityksen on nähtävä arvon tuottaminen nykypäivään paremmin istuvalla tavalla. Yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia ratkaisuja pelkän tavarain tai palvelun tarjoamisen sijaan. Ongelmiin tai tarpeisiin ratkaisuja tarjoavien tavarain, palveluiden, tietojen, elementtien ja vuorovaikutusten yhdistelmät ovat entistä monimutkaisempia toimintoja. Niitä kutsutaan tarjoomiksi. Tarjooma on yksittäistä tuotetta laajempi vastaus asiakkaiden tarpeisiin. Tarjooma sisältää tapauskohtaisesti tavaroita ja palveluita, jotka on suunniteltu ja kehitetty parhaan tiedon ja osaamisen mukaan. Asiakkaiden kanssa käytyä vuorovaikutusta onkin hyvä miettiä tarjooman kautta.

3.2 Digitalisaation vaikutukset palveluun

Digitalisaatio vaikuttaa tällä hetkellä kiihtyvällä vauhdilla yritysten toimintaympäristöön. Palveluliiketoiminnan digitalisoituminen ja muutokset asiakaskäyttäytymisessä vaativat myös palveluyrityksiä uudistumaan ja vahvistamaan omaa ymmärrystään digitalisaatiosta. Digitalisaatiolla on vaikutuksia sekä palveluyritysten liiketoimintamalliin, tarjoamiin että asiakastarpeisiin ja asiakaskokemusten syntyamiseen. Digitalisaation nostaa teknologian hyödyntämisen liiketoiminnassa palveluyritysten strategian ytimeen. Myös asiakkaiden käyttäytyminen tulee muuttumaan, koska asiakkaiden saatavilla olevat palvelukanavat lisääntyvät ja asiakkaiden on

mahdollista saada palvelua aiempaa vaivattomammin ajasta ja paikasta riippumatta. Palveluyritysten kyky luoda uskollisuutta asiakkaille nousee tärkeäksi tekijäksi, koska asiakkaille on entistä useammin ja helpommin tarjolla useita vaihtoehtoisia palveluntarjoajia. Vaikka digitalisaation kehitys palvelualoilla on osin samansuuntaista, digitalisaation aiheuttama murros toteutuu liiketoiminnan käytännön tasolla palvelualoilla hyvin eri tavalla. Digitalisaation murroksen nopeuteen ja luonteeseen vaikuttavat erityisesti kilpailun määrä, asiakkaiden digitaalisten kanavien käytön määrä, sekä liiketoimintaan liittyvien tavaroiden ja palveluiden määrä. (PALTA 2016, 4)

3.2.1 Digitalisaation vaikutukset palveluyrityksiin ja asiakkaisiin

Digitalisaatio vaikuttaa tarkastelluilla palvelualoilla tällä hetkellä kaikkein vahvimmin juuri yritysten liiketoimintamallin eri osiin. Digitalisaation aiheuttamia muutoksia nähdään sekä ansaintamalleissa, verkostojen rooleissa, yritysten rakenteissa, että ydin- ja tukiprosesseissa. Myös tarjoamat ja asiakaskokemukset muuttuvat kaikilla palvelualoilla samantapaisesti, mutta ne toteutuvat liiketoiminnassa käytännössä eri aloilla erilaisina. (PALTA 2016, 10.)

PALTA:n (2016, 12) listaamia digitalisaation vaikutuksia liiketoimintamalliin.

- Kerättävissä ja hyödynnettävissä olevan tiedon määrä lisääntyy ja tiedon hallinta monimutkaistuu
- Liiketoiminta muuttuu reaaliaikaisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi
- Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen perustuvat vahvemmin kerättyyn tietoon
- Palveluita tuotetaan vahvemmin vain asiakkaan todelliseen tarpeeseen
- Hinnoittelumallit monimuotoistuvat käytettävissä olevan tiedon lisääntyessä ja toimintamallien muuttuessa
- Yksinkertaista sääntöpohjaista työtä poistuu ja monimutkaisten ongelmien ratkaisua pystytään automatisoimaan
- Liiketoiminnan paikka- ja aikasidonaisuus vähenee ja kilpailu muuttuu kansainvälisemmäksi
- Ansaintamallit hyödyntävät verkottuneen maailman arvonluontimenetelmiä
- Kumppanien ja verkostojen merkitys kasvaa tarvittavien kyvykkyyksien hankinnassa

Tiedonhallinnan sähköistyessä ja teknologian kehittyessä, liiketoiminnasta kerättävissä ja hyödynnettävissä olevan tiedon määrä lisääntyy voimakkaasti. Yritykset keräävät, jalostavat, analysoivat ja jakavat tietoa uusilla tavoilla aikavyöhykkeistä ja organisaatorajoista välittämättä. Tyypillisesti palveluyritysten keräämät tiedot liittyvät asiakasprofiileihin, asiakkaiden

palveluiden tarvitsemisen arviointiin, asiakaskysyntään ja sen vaihteluihin. Tietoa kerätään myös palvelutuotantoon ja palvelutuotannon olosuhteisiin. Palveluyritykset hyödyntävät tietoa itse tai myyvät sitä eteenpäin asiakkailleen tai kumppaneilleen hyödynnettäväksi. (PALTA 2016, 12.)

PALTA:n (2016, 19) mukaan digitalisaatio vaikuttaa palveluyritysten tarjontaan seuraavasti.

- Toimialarajat hämärtyvät ja toimijoiden roolit arvoketjuissa muuttuvat
- Palvelutarjoamat laajenevat uusiin ydin- ja lisäpalveluihin
- Asiakkaat hakevat kattavia kokonaisratkaisuja ja kumppanuuksia
- Nykyisiä palveluita siirretään tarjolle digitaalisiin kanaviin
- Digitaalisten itseasiointipalveluiden tarjonta kasvaa

Digitalisaation kehittyessä myös palveluiden saatavuuteen ja palveluyritysten tavoitettavuuteen kohdistuvat odotukset muuttuvat. Asiakkaat haluavat saada palvelua vaivattomasti ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalisten palveluiden kysyntä ja käyttö kasvavat voimakkaasti. Asiakkaat haluavat asioida silloin, kun heille itselleen sopii, mikä palveluyritysten näkökulmasta tarkoittaa asiakkaiden palvelua yhä useammin myös viikonloppuisin sekä vuorokauden viimeisten tuntien aikana. (PALTA 2016, 20.)

Asiakkaat vertailevat digitaalisten palveluiden käytettävyyttä ja asiointikokemuksiaan yli toimialarajojen. Asiakkaalle ei riitä, että yritys onnistuu asiakaskokemuksen ja käyttökokemuksen luonnissa parhaiten kilpailijoihinsa verrattuna. Digitaalisilta palveluilta vaaditaan hyvää käytettävyyttä, oli toimiala sitten mikä tahansa. Digitaalisen palvelun on oltava ehdottoman luotettava, helposti hankittava ja helppokäyttöinen, turvallinen sekä hinnoittelultaan kohtuullinen ja läpinäkyvä. (PALTA 2016, 18, 20.)

Digitalisaation vaikutukset asiakastarpeisiin ja asiakaskokemuksen syntyyn (PALTA 2016, 20).

- Asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen muuttuu, he haluavat käyttää palvelujen kuluttamiseen useita eri kanavia.
- Asiakashallinta monimutkaistuu, koska kanavat lisääntyvät ja asiakastiedon määrä kasvaa.
- Asiakkaat haluavat palvelua vaivattomasti ajasta ja paikasta riippumatta.
- Digitaalisten itseasiointipalveluiden kysyntä ja käyttö kasvavat voimakkaasti.
- Hyvän asiakaskokemuksen ja ostouskollisuuden vahvistamisen merkitys kasvaa.
- Asiakkaat vertailevat palveluja ja palveluntarjoajia internetissä sekä jakavat ja etsivät tietoa käyttökokemuksista.
- Asiakastiedon hallinta monimutkaistuu, koska kanavat ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen liittyvä tietomäärä kasvaa.

4 CASE POP PANKKI, KURIKAN OSUUSPANKKI

Kurikan Osuuspankki kuuluu POP Pankki ryhmään. POP Pankki -ryhmällä tarkoitetaan vuonna 2015 syntynyttä juridista kokonaisuutta, jonka muodostavat POP Pankit ja POP Pankkiliitto osuuskunta sekä näiden määräysvallassa olevat yhteisöt. POP Pankki -ryhmän merkittävimmät asiakasliiketoimintaa harjoittavat yhtiöt ovat:

- 26 POP Pankkiliitto osuuskunnan jäsenosuuspankkia, jotka käyttävät markkinointinimeä POP Pankki
- Bonum Pankki Oyj, joka on POP Pankkien keskusluottolaitos ja POP Pankkiliitto osuuskunnan tytäryhtiö
- Suomen Vahinkovakuutus Oy, joka käyttää aputoiminimeä POP Vakuutus

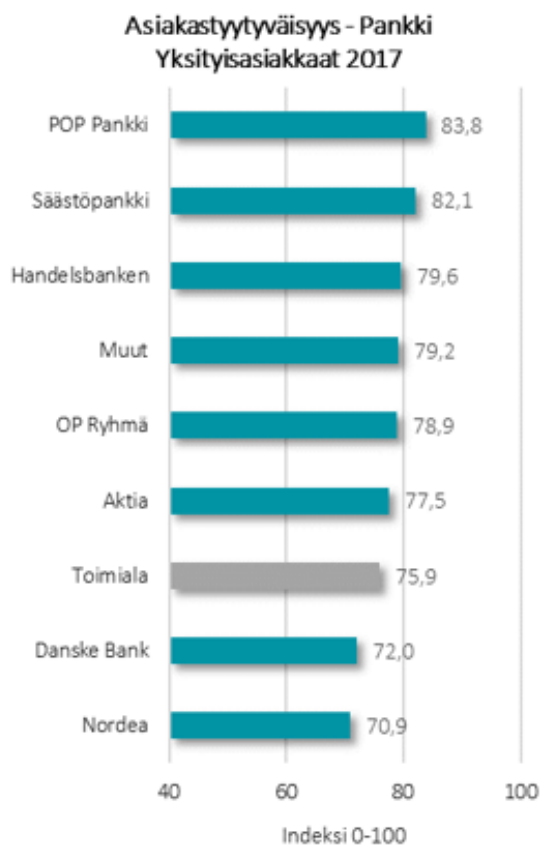
POP Pankit ja Bonum Pankki Oyj ovat POP Pankkien yhteenliittymän keskusyhteisön POP Pankkiliitto osuuskunnan jäsenluottolaitoksia. POP Pankkiliitto osuuskunta sai 14.12.2015 Finanssivalvonnalta luvan toimia talletuspankkien yhteenliittymälain mukaisena keskusyhteisönä. POP Pankkien yhteenliittymä aloitti toimintansa 31.12.2015. POP Pankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia ja siten jäsenasiakkaidensa omistamia. (POP Pankki 2017.)

POP Pankki-ryhmä (POP Pankki 2017) :

- 26 itsenäistä osuuspankkia kts. pankkilistaus
- 85 konttoria ja palvelupistettä
- 647 toimihenkilöä
- n. 1 500 jäsenen edustajaa hallinnossa
- n. 1 700 Otto. –automaattia kaikkialla Suomessa
- monipuoliset verkkopalvelut ja mobiilipankki
- Liikevaihto 2016 n. 137miljoonaa

Otetaan vertailukohteeksi Osuuspankki, jolla on työntekijöitä noin 12 000 ja liikevaihto oli vuonna 2016 noin 3 miljardia (OP 2017). Tällä pystymme hahmottamaan ison ja pienen pankin välisiä eroja. Vaikka POP Pankki on digitalisaation perässä kulkija pienenä pankkina, on heillä kolmatta vuotta peräkkäin paras asiakastyytyväisyys yksityisasiakkaissa (EPSI Rating 2017).

EPSI Rating auttaa yrityksiä parantamaan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä tutkitun toimialatiedon avulla, käyttämällä mittarina asiakkaan ääntä. Siinä tuodaan esiin niitä asioita, jotka tekevät asiakkaista ja henkilöstöstä tyytyväisempiä. EPSI Rating on tutkinut yhteyttä tyytyväisten asiakkaiden, henkilöstön ja yritysten välillä yhteistyössä Tukholman kauppa- korkeakoulun kanssa vuodesta 1989 saakka. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys näkyy parempana kannattavuutena sekä kyynä uudistua nopeasti muuttuvassa maailmassa. (EPSI Rating 2017.)



Kuva 1. Asiakastytyväisyys – Pankki Yksityisasiakkaat 2017 (EPSI Rating 2017.)

4.1 Kurikan Osuuspankki

”Kurikan POP Pankissa olemme ihminen ihmiselle. Meitä ei ole olemassa ilman asiakkaitamme. Näemme läheltä iloja ja suruja, joskus jopa useassa sukupolvessa. Siksi meille poppilaisille on tärkeää olla lähellä ihmistä, ihminen ihmiselle. Pyrimme löytämään aina parhaan ratkaisun juuri Sinulle.” (POP Pankki 2017.)

POP Pankin perusarvo on osuustoiminnallisuus, joka tarkoittaa aktiivista asiakkaan ja toimintaympäristön hyvinvoinnin edistämistä, tasa-arvoisuutta sekä vastuullista pitkäjänteistä toimintatapaa. Paikallisuus antaa edellytykset nopeaan päätöksentekoon. Toimialueena on Tampereen ja Kurikan talousalueet. Konttorit ovat Tampereella Hämeenkadulla ja Kurikassa. (POP Pankki 2017.)



Kuva 2. Visio, missio ja arvot (Vähäsaari 2017).



Kuva 3. Kurikan Osuuspankin toiminta-ajatus (Vähäsaari 2017).

Kurikan osuuspankissa asiakkaiden ja asiantuntijoiden välisiä kanavia ovat, fyysisesti konttorissa tapaamiset, puhelut, verkkopankinvälityksellä viestintä, sosiaalisessa mediassa Facebook päivitykset sekä verkkosivuilla ilmoitukset. Jokaisella asiakasvastaavalla on oma salkkunsaa. Se tarkoittaa sitä, että asiakkaat on jaettu omalle asiantuntijalle, joka neuvoo ja huolehtii asiakkaan pankkiasioista. Toimihenkilöitä Kurikan Osuuspankissa on yhteensä 29. Tampereen konttorilla 8 ja Kurikassa 21. (Vähäsaari 2017).

4.2 Haastattelu

Haastattelun tavoitteena oli saada selville Kurikan Osuuspankin digitalisaation nykytilanne. Haastateltavana toimi Kurikan Osuuspankin Tampereen konttorin pankinjohtaja Maarit Vähäsaari. Haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna Tampereen konttorissa 17.10.2017.

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Avoin haastattelu voi olla käyttökelpoinen esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimerkiksi jonkin ilmiön merkitystä osallistujalle. (Moi-lanen, Ojasalo, Ritalahti 2009, 97, 98.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin tutkia digitalisaation vaikutusta Kurikan Osuuspankille.

4.2.1 Asiakaspalvelun muutokset Kurikan osuuspankin näkökulmasta

Kurikan osuuspankin Tampereen konttorin pankinjohtaja Maarit Vähäsaari (2017) kertoo, että verkon yli tapahtuvat yhteydenotot asiakkaalta pankkiin ovat lisääntyneet dramaattisesti. Asiakas lähettää hänelle sopivalla hetkellä yhteyttä verkkopankin kautta pankkiin. Linja on suojattu ja näin ollen yhteydenpito on turvallista. Näihin vastaaminen tapahtuu työpäivän aikana ja se on asettanut omat haasteensa henkilökunnan kirjallisen viestinnän taidoille. Ennen palvelu tapahtui vain kasvokkain tai puhelimesta.

Verkkokaupan käyttö on myös lisääntynyt dramaattisesti. Se taas on tuonut tullessaan erilaiset maksuliikenteen selvittelytehtävät, sillä verkkokauppaan liittyy toisinaan myös valitettavia ongelmatilanteita. Kortin käyttö maksuvälineenä on sekin tuonut paljon aikaisempaa enemmän pankissa tapahtuvaa selvittelyä. Kortin erilaiset väärinkäytökset ja varkaudet työllistävät nekin pankin toimihenkilöitä. (Vähäsaari 2017.)

Uutena kanavana on ollut pankin omat Facebook-sivut, joiden kautta kommunikoidaan omille ja potentiaalisille asiakkaille. Tämän kanavan kautta yhteydenotot pankkiin ovat vielä aika vähäisiä, mutta lisääntyvät varmasti ajan oloon. Tähän kommunikaatioon liittyy aivan omat mahdollisuutensa ja riskinsä. Sosiaalinen media foorumina on haastava, koska on julkinen foorumi. (Vähäsaari 2017.)

4.2.2 Markkinointi ja asiakashankinta

Vähäsaari (2017) kertoo digitalisaation mullistaneen pankin palveluiden ja tuotteiden markkinointia. Printtimainonta on vähentynyt huomattavasti, kun taas sosiaalinen media- ja Google-mainonta valtaa aina vaan enemmän tilaa. Vähäsaari kertoo heidän kohderyhmänsä löytyvän hyvin pitkälle

verkosta ja sosiaalisen median kautta. Asiakas voi ilmoittautua tapahtumiin verkossa koska tahansa haluaa. Ilmoittautuminen tapahtui ennen sähköpostilla tai puhelimella, nyt selainpohjaisilla työkaluilla.

Tuotemarkkinoinnin rinnalla tärkeää on tuottaa Vähäsaaren (2017) mielestä informaatiota aiheista, jotka kiinnostavat ja koskettavat ihmisiä. Tätä varten Kurikan osuuspankki on perustanut erillisen laskeutumissivun poppankki.ihmistalahella.fi, johon tuotetaan some-toimiston avustuksella kiinnostavia blogeja. Niitä taas nostetaan Facebook-virtaan ja mainostetaan blogeja pankin toiminta-alueilla.

Markkinoinnissa entistä enemmän tärkeää on jalkautua erilaisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Vähäsaari (2017) kertoo todenneensa, että suuri voima on sillä, että mahdollisimman moni tapaisi heitä henkilökohtaisesti ja pankki saisi kasvot. Samalla kun maailma globalisoituu, myös paikallisuuden teema korostuu. Isoista tulee isoja, ja pienet keskittyvät paikalliseen palveluun. Aktiviteeteista kerrotaan pankin FB-sivuilla ennen, tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen. (Vähäsaari 2017.)

Pankin toimihenkilöiltä odotetaan itsensä likoon laittamista entisiä aikoja enemmän. Markkinoinnissa käytetään asiakasvastaavien kasvoja ja tarinoita, näissä käytetään etupäässä Facebookia. Työntekijöitä kannustetaan somelähettilyyteen, jakamaan pankin Facebook-sisältöjä omilla Facebook-sivuillaan. (Vähäsaari 2017.)

”Käytämme pankin Facebook-sivuja luomaan meistä inhimillistä ja ihmisläheistä mielikuvaa. Julkaisemme lämminhenkisiä, ad hoc-tyyppisiä postauksia pankin Facebookissa, josta palautekin on ollut erittäin hyvää. Meidät huomataan ja meistä pidetään” (Vähäsaari 2017).

4.2.3 Asiakasvastaavakonsepti

Palvelu on tiukasti asiakasvastaavakonseptiin nojautuvaa. Jokaisella asiakkaalla on oma nimetty asiakasvastaava, jonka hän tavoittaa verkkopankin kautta tai soittamalla puhelimella. Vähäsaari uskoo, että asiakkaiden asioiden tunteminen ja näin ollen yksilöllisten ratkaisujen löytäminen asiakkaan erilaisiin tilanteisiin on pitkässä juoksussa kannattava strateginen valinta. (Vähäsaari 2017.)

Asiakasvastuukonsepti haastaa pankin toimihenkilöt ottamaan itsenäisesti asioista selvää ja tekemään itsenäisesti päätöksiä. Tämä puolestaan luo erilaisen ympäristön ihmisten ja asioiden johtamiselle. Johtamisessa ei ole enää valmiita vastauksia, vaan valmentava johtaminen antaa pallon takaisin ja rohkaisee itse löytämään ratkaisumalleja. Esimerkillä johtaminen on noussut tärkeään sijaan. (Vähäsaari 2017.)

4.2.4 Pankin palvelut asiakkaan näkökulmasta

Asiakas tavoittaa pankin ympäri vuorokauden verkkopankin kautta. Asiakkaan ei tarvitse enää odotella aamulla ovien aukaisemista, jotta pääsee maksamaan laskunsa, vaan voi itse maksaa ne verkkopankissa ja tilata juokseville laskuille e-laskun, joka automaattisesti veloitetaan asiakkaan tililtä. Näin säästyy tekemisen vaiva. Mobiiliverkkopankki antaa mahdollisuuden käyttää palveluita missä tahansa. Mobiilipalveluiden käyttö on lisääntynyt viime vuosina räjähdysmäisesti. Lainahakemukset, rahastomerkinnät ja muut toimeksiannot asiakas voi tehdä haluamaan aikana verkkopankissa. Myös ajanvaraus toimii kotisivuilla, mistä asiakas voi varata haluamalleen henkilölle ajan. (Vähäsaari 2017.)

Digitalisaatio tuo helppoutta ja jouhevuuutta pankkiasiointiin, mutta asiantuntijan kokonaisvaltaista neuvontaa se ei korvaa. Sekä lainaamisen että säästämisen ja sijoittamisen maailma ja tuotteet monimutkaistuvat koko ajan. Tietoa saa verkosta kyllä, mutta yksittäisen ihmisen voi olla vaikea muodostaa haluamastaan kokonaisuudesta järkevää, taloudellista ja optimaalista ratkaisua. Tähän tarvitaan asiantuntijoita pankissa. Tämä puolestaan asettaa kasvavan haasteen jatkuvalla ammattitaidon ylläpitämiselle ja kehittämiselle. (Vähäsaari 2017.)

Pienenä pankkina POP Pankki haluaa tarjota helppoutta ja vaivattomuutta asiakkailleen. Toimihenkilöt miettivät ratkaisut asunnon hankinnassa, tulevaisuuden turvaamisessa ja varallisuuden kartoittamisessa sekä riskeihin varautumisessa. Pienen pankin kilpailuetu on korkea asiantuntijuuden aste, moniosaajuus, siis laaja osaaminen sekä nopeus. Asiakkaat arvostavat päätöksenteon nopeutta ja ei-byrokraattisuutta. Päätökset tehdään paikallisesti ja nojaututaan paikallistuntemukseen. Ajanvaraus sujuu helposti, aikoja saa nopeallakin aikataululla ja siten asiakas voi luottaa, ettei asioiden käsittelyyn mene viikkotolkulla aikaa. (Vähäsaari 2017.)

Pienenä pankkina ja pankkiryhmänä ei voi olla digitaalisten palvelujen etunenässä, vaan on otettava käyttöön ne palvelut, jotka osoittautuvat asiakkaille hyödyllisiksi. Tällä hetkellä kuitenkin palvelutarjooma kattaa keskeisimmät pankkipalvelut, jotka keskivertokansalainen tarvitsee. Pankin sisällä kehitetään luonnollisesti koko ajan omaa tarjontaa digitalisoidumpaan suuntaan vastaavaan nykyihmisen tarpeita nyt ja tulevaisuudessa. (Vähäsaari 2017.)

4.2.5 Työskentely ja sisäiset prosessit pankissa

Kaikki asiakaspalveluprosessit tukeutuvat luonnollisesti tietotekniikkaan, prosesseja kehitetään koko ajan. Käsin tehdyistä asiakirjoista on siirrytty standardoituihin asiakirjoihin, samoin kyselyt ja tiedon hankkiminen ovat

automatisoitua. Robotiikasta toivotaan vielä saavan apua erilaisten listojen rutiinitarkastuksiin. (Vähäsaari 2017.)

Kassapalveluiden aikaa on supistettu kello 10-13 välille, koska näiden palvelujen kysyntä on vähentynyt huomattavasti. Konttori on auki 10-16.30, ilta-aukioloon ei ole vielä laajennettu, mutta Vähäsaari (2017) arvioi siihen olevan kyllä paineita. Käteisen rahan käsittely on vähentynyt, koska kortin käyttö on lisääntynyt huomattavasti.

Joustava työaika ja joustavat aukioloajat ovat varmasti lähitulevaisuutta. Asiakkaat kaipaavat palvelua myös ilta-aikoina. Muutama POP Pankki on ottanut käyttöön videoneuvottelut, mutta Tampereen konttorissa tämä ei ole ollut ajankohtaista vielä, mutta tulee mukaan lähiaikoina. (Vähäsaari 2017.)

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Digitalisaatio vaikuttaa pankkiin ja finanssialaan suuresti. Kun digitalisaatiolla tarkoitetaan prosessin ja palveluiden muuntamista sähköiseen muotoon, ovat muutokset ja mahdollisuudet nykYTEKNOLOGIALLA suuria. PESTE-analyysillä tässä työssä selvitin finanssialan tämänhetkistä tilaa ja tulevaisuutta digitalisaation näkökulmasta. Toimintaympäristöä tarkastellen finanssialalla tietyt tuotteet ja liiketoimintamallit tulevat olemaan yksinkertaisempia, läpinäkyvämpiä ja valvotumpia kuin aiemmin. Parempaa asiakaskokemusta ja kustannussäästöjä voidaan tavoitella finanssiteknologian innovaatioilla. Kustannukset nousevat kumminkin reagoiDessa toimialanmuutoksiin, kun liiketoimintaa ylläpidetään kehittämällä uusia jakelukanavia ja palveluita.

Globalisaatio, elinkeinorakenteen muutokset, verkottuminen, ikääntyminen ja maahanmuutto, ovat syinä työelämän voimakkaaseen muuttumiseen viimeisten vuosikymmenten aikana. Ne ovat vaikuttaneet ihmisten osaamisvaatimukseen, työsuhteiden pituuteen ja laatuun, työnohjaamistarpeisiin ja työorganisaation rakenteisiin. Digitalisaatio on luonut uusia työtYyppejä ja tulevaisuudessa virtuaalinen etätYö lisääntyy ja työmatkustaminen vähenee. Vaikutuksina näkyy myös fyysisten konttorien määrien supistuminen, mikä johtuu tuotteiden ja palveluiden siirtymisestä verkkoon. Nykypäivänä mobiilisovellukset korvaavat yhä enemmän selainpohjaisia käyttöliittymiä, ja näin palvelut kulkevat asiakkaiden mukana lähes kaikkialle.

Teknologia on mahdollistanut uusien liiketoimintamallien kehittämisen ja käyttöönoton. Nopea kehitys merkitsee haastetta sopeuttaa liiketoiminnan strategioita sekä huolehtia siitä, että asiakkaat pysyvät muutoksessa mukana. Digitalisaation eri ulottuvuudet tulevat muokkaamaan pankkipalveluja merkittävästi. Näitä ovat mm. mobiilit päätelaitteet, sosiaalinen media, tekoäly, data-analyysit ja pilvipalvelut. Myös kännykkämaksamisen odotetaan korvaavan käteisen käyttöä, ja automatisaation odotetaan laskevan varallisuudenhoidon kustannuksia.

Ympäristö- ja ilmastonmuutoksen ajankohtaisuus ja siitä käytävä vilkas keskustelu muuttavat kuluttajien arvomaailmaa. Asiakkaat odottavat vihreiden arvojen toteutumista heille tarjottavissa tuotteissa ja palveluissa. Digitalisaatio auttaa mahdollistamaan arvonluonnin vähemmällä ympäristökuormituksella. Esimerkiksi energiakäytön optimointi, sähköiset prosessit, etätYö ja toimitusketjun hallinta säästävät aikaa, rahaa ja ympäristöä.

Ihmiset etsivät nykyään elämäänsä helpottavia ratkaisuja, eikä enää perinteiseen tyyliin tavaroita tai palveluja. Yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin jotka sisältävät tavaroita ja palveluita kulloisenkin tarpeen mukaan. Digitalisaation kehittyessä palveluiden

saatavuuteen ja tavoitettavuuteen kohdistetut odotukset muuttuvat. Asiakkaat haluavat palvelua vaivattomasti ajasta ja paikasta riippumatta. Näin ollen, digitaalisten palveluiden kysyntä ja käyttö kasvavat voimakkaasti. Palveluyritysten näkökulmasta se tarkoittaa myös asiakkaiden palveluun yhä useammin myös viikonloppuisin ja vuorokauden viimeisten tuntien aikana. Iäkkäät ihmiset on otettava huomioon digitaalisuuden kehittyessä. He ovat vaativia palveluiden käyttäjiä, ja heidän varallisuuden kasvu lisää tarvetta selkeämmille perinteisen toiminnan ylittävälle palveluille. Parhaat palvelut ovat ekologisia, kuluttajalle hyödyllisiä ja tuottajalle hyvän katteen tuottavaa liiketoimintaa.

Palvelun muutokset

- Ihmiset etsivät elämäänsä helpottavia ratkaisuja
- Yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin
- Digitalisaatiokehityksen edetessä myös palveluiden saatavuuteen ja palveluyritysten tavoitettavuuteen kohdistetut odotukset muuttuvat
- Palvelua asiakkaille vaivattomasti ajasta ja paikasta riippumatta
- Digitaalisten itsepalveluiden kysyntä ja käyttö kasvavat voimakkaasti
- Palvelua yhä useammin myös viikonloppuisin ja viimeisten tuntien aikana
- Palveluyritykset keräävät, jalostavat, analysoivat ja jakavat tietoa ennennäkemättömällä tavalla
- Parhaat palvelut vastaavat tarpeisiin, ja ne voidaan tuottaa vähällä energialla ja erittäin kustannustehokkaasti monistaen.

Pienellä pankilla on omat haasteensa pysyä isojen pankkien matkassa digitalisaation kehityksessä. Mutta pienellä pankilla on kumminkin omat etunsa. ”Pienenä pankkina ja pankkiryhmänä emme voi olla digitaalisten palvelujen etunenässä, vaan otamme käyttöön ne palvelut, jotka osoittautuvat asiakkaille hyödyllisiksi. Tällä hetkellä kuitenkin palvelutarjoomamme kattaa keskeisimmät pankkipalvelut, jotka keskivertokansalainen tarvitsee. Kehitämme luonnollisesti koko ajan omaa tarjontaamme digitalisoidumpaan suuntaan vastaamaan nykyihmisen tarpeita nyt ja tulevaisuudessa” (Vähäsaari 2017). Pienet pankit pystyvät siis tarkkailemaan isojen käyttäytymistä ja sieltä poimimaan tarpeelliseksi koettuja palveluita.

Digitalisaation tuomia muutoksia lähitulevaisuudessa Kurikan Osuuspankkiin on nähtävissä pankissa työskentelyssä, työntekijöissä, palveluissa ja

asiakkaissa. Aukioloajat tulevat muuttumaan yhä laajemmiksi, kun taas käteisen käytön väheneminen kännykkämaksamisen yleistyessä pienentää kassan aukioloaikoja. Näillä on vaikutuksensa sitten työntekijöiden työaikoihin, kun ilta- ja viikonlopputyöt lisääntyvät asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Uusia työtehtäviä, -muotoja ja palveluita syntyy digitalisaation kehittyessä. Tämä tarkoittaa henkilökunnan kouluttamista ja palveluiden kehittämistä. Myös etätyöskentely tulee lisääntymään. Teknologian kehityksen myötä vanhemmat ihmiset tulevat tarvitsemaan heille räätälöityjä palveluja, jotka ovat selkeitä ja helppokäyttöisiä.

LÄHTEET

- EPSI Rating (2017). Pankki ja rahoitus 2017. Haettu 30.11.2017 osoitteesta <http://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2017/>
- EPSI Rating (2017). Tietoa EPSI Ratingistä. Haettu 30.11.2017 osoitteesta <http://www.epsi-finland.org/tietoa-epsi-ratingista/>
- Heinonen, U & Meronen, T. Digitalisaatio kestävän kehityksen vauhdittajana. Tutkimus suomalaisista organisaatioista, 3. Haettu 18.9.2017 osoitteesta https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/white-papers/white_paper_digitalisaatio_keke.pdf
- Hyypä, H. (2016). Miten aloittaa digitalisoiminen? Blogijulkaisu 15.7.2016. Haettu 2.10.2017 osoitteesta <http://www.talentbase.fi/blogi/miten-aloittaa-digitalisoiminen/>
- Koskinen, M. (2016). Finanssiala luovii ristiaallokossa. Haettu 15.9.2017 osoitteesta <https://www.ekonomilehti.fi/finanssiala-luovii-ristiaallokossa/>
- Lindström, S. (2014). Talouden globalisaatio. Haettu 3.10.2017 osoitteesta http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/luokio/ge/ge2/11_talouden_globalisaatio/1101?C:D=2130566&m:selleres=2130566
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mustonen, S. (2017). Digitalisaatio lisää kilpailua pankkitoimialalla. Haettu 14.9.2017 osoitteesta http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Digitalisaatio_033017.aspx
- OP (2017). OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 1.1.-31.12.2016: Vahvalta pohjalta rohkeasti kohti toimialan murrosta. Haettu 30.11.2017 osoitteesta <https://www.op.fi/op?cid=-86099>
- Tilastokeskus (2017). Käsitteet. Haettu 30.11.2017 osoitteesta <http://tilastokeskus.fi/meta/kas/palvelut.html#tab1>
- PALTA. (2016). Digitalisaatio palveluilla. – Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? 4-20. Haettu 3.10.2017 osoitteesta https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palveluilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf

Pohjola, M. (2015). Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla, 2. Haettu 13.9.2017 osoitteesta http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

POP Pankki (2017). Kurikan Osuuspankki. Haettu 30.11.2017 osoitteesta <https://www.poppankki.fi/kurikan-osuuspankki>

POP Pankki (2017). Mikä on POP Pankki-ryhmä? Haettu 19.10.2017 osoitteesta <https://www.poppankki.fi/pop-pankki-ryhma/mik%C3%A4-on-pop-pankki--ryhm%C3%A4>

SeAMK (2013). PESTE-analyysi. Haettu 19.9.2017 osoitteesta <http://ca-reprise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi>

Summarum. (2014). Talouden globalisaatio – Miten se vaikuttaa sinuun? Blogijulkaisu 16.6.2014. Haettu 3.10.2017 osoitteesta <http://www.summarum.fi/talouden-globalisaatio-5-tapaa-miten-se-vaikuttaa-sinuun/>

Tekes (2009). Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttäjä? Suomalaisen finanssialan tulevaisuus, 11-16. Haettu 12.9.2017 osoitteesta https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Valtionvarainministeriö (2017). Digitalisaatio. Haettu 19.10.2017 osoitteesta <http://vm.fi/digitalisaatio>

Vähäsaari, M. (2017) POP Pankin tarinaa. Sähköpostiviesti tekijälle 18.10.2017.

Haastattelu

Vähäsaari, M. (2017). Pankinjohtaja. POP Pankki Kurikanosuuspankki, Tampereen konttori. Haastattelu 17.10.2017.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

- Miten digitalisaation kehitys on näkynyt asiakaspalvelussa Kurikan osuuspankin näkökulmasta?
- Miten digitalisaatio on vaikuttanut markkinointiin ja asiakashankintaan?
- Miten kuvaisit Kurikan osuuspankin palveluita?
- Miten digitalisaatio on vaikuttanut palveluihin asiakkaan näkökulmasta?
- Miten pankin sisäiset prosessit ja työskentely pankissa ovat muuttuneet lähiaikoina?