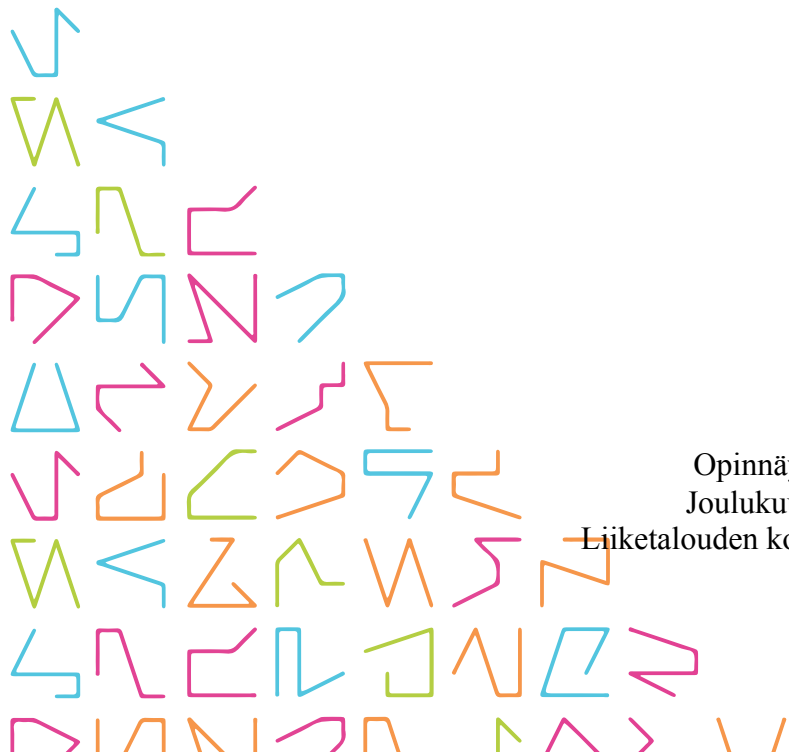




TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

DIGITAALISEN MUUTOKSEN SUUNNITTELU PANKISSA

Riikka Laaka



Opinnäytetyö
Joulukuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAAKA RIIKKA:

Digitaalisen muutoksen suunnittelu pankissa

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Joulukuu 2017

Jo keväällä 2016 syntyi tarve miettiä ja tehdä jotain konkreettista digitalisaation jalkauttamiseksi Ruoveden Osuuspankin arkeen ja asenteisiin. Digitalisaatiosta on puhuttu vuosia ja siitä tullaan puhumaan varmasti jatkossakin vielä enenemässä määrin. Koko OP Ryhmässä haluttiin lisätä tietoisuutta, kuinka maailma ja sitä kautta asiakaskäyttäytymisen muuttuu valtavalla vauhdilla. Meidän kaikkien on sisäistettävä muutos, jotta voimme pysyä siinä mukana. Lähdimme miettimään tätä digitaalisen muutoksen prosessia juuri Ruoveden OPn lähtökohdista. Kuinka saisimme jalkautettua uudet digitaaliset ajattelutavat, sovellukset ja tavoitteet osaksi jokapäiväistä tekemistä. Tarkoitus oli kartoittaa nykytila ja sen pohjalta tehdä digitaalisen muutoksen suunnitelma. Suunnitelma, joka jaettiin osa-alueittain muutosta ajaviin tiekarttoihin, joissa toimenpiteet vastuutettiin ja aikataulutettiin aikajanelle. Toteutettiin digibarometri sähköpostikysely, jolla selvitettiin Osuuspankin henkilöstön ja hallinnon digitaalisten perustaitojen lähtötilannetta.

Digibarometri kyselyn tulokset antoivat hyvän näkökulman millä tapaa vastaajat olivat tottuneet käyttämään internetiä ja sosiaalista mediaa. Pankin eri toimintaa pilkottiin useampaan osa-alueeseen, joiden nykytilaa ja muutostarpeita lähdettiin tarkastelemaan. Käytiin läpi tahtotila ja tavoitteet. Rakennettiin teemakohtaiset digitaalista muutosta ajavat tiekartat sekä mittaristo, jolla muutoksen etenemistä voidaan seurata.

Tiekartat valjastettiin käyttöön ja osa toimenpiteistä ajoitettiin tarkkaan aikajanelle toteutettaviksi. Tiekartat ja asioiden pilkkominen moneen osaan ja oikeasti konkreettisiin osiin oli erittäin hyvä ja käytännönläheinen asia. Näin voidaan varmistua siitä, että suunnitelmalla on realistiset mahdollisuudet toteutua ja se voidaan viedä paperilta käytäntöön. Suunnitelma on tarpeeksi käytännönläheinen ja se on vastuutettu useammalle henkilölle, jolla voidaan myös osaltaan varmistaa, ettei suunnitelma jäisi lopulta tarpeettomana lojumaan kenenkään mappiin. On pakko mennä uutta kohti, eikä missään nimessä tuudittautua liikaa vanhaan ja toimivaan vaan tulevaisuuden onnistujien on mentävä lujaa kohti uutta ja tuntematonta.

Asiasanat: digitalisaatio, pankkitoiminta, muutos

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

RIIKKA LAAKA:
Digitalization Plan for a bank

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 7 pages
December 2017

In the early spring of 2016, a need appeared to consider and do something tangible for the upcoming digitalization before it would be too late. The key to keep up with the changing world or actually be ahead is the attitude. OP Financial Group wanted to raise the awareness of the digitalization in all member cooperative banks of the OP Financial Group. The world is changing and the people are changing their customer behavior dramatically. OP Ruovesi has to continue going forward and to think in a new and innovative way.

Ruoveden OP started to think of executing all this. The current state of the bank and the habits of doing things were scanned from the digitalization perspective. After that, a plan was made for the digitalization of the various sections such as organization, management, marketing and internal processes at OP Ruovesi. What must be changed and how much can be required from the employees? The usage of all new digital applications is essential for succeeding. Theme maps with specific action points for the change were made. A small e-mail survey on the digital skills of the staff and the administration was also carried out.

It was easy to get things rolling with the theme maps. The maps were quite specific and straightforward to carry on. The basic level of knowledge and the attitudes towards the change were at a good level. In conclusion, OP Ruovesi is on a good way to survive in the digital transformation we are going through.

Key words: digitalisation, banking, transformation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OP RYHMÄN JA OP RUOVEDEN ESITTELY.....	6
	2.1 OP Ryhmä.....	6
	2.2 OP Ruovesi.....	7
3	FINANSSIALAN DIGI-MURROS.....	9
	3.1 Teknologian kehitys.....	9
	3.2 Asiakaskäyttäytymisen muutos.....	10
	3.3 Sääntelymuutokset.....	12
	3.4 Kilpailijoiden toiminta.....	13
	3.5 OP Ryhmän digitaalinen pankkipalvelu.....	14
	3.6 OP Ryhmän strategia v. 2016–2019.....	15
4	DIGITALISAATION VAIKUTUKSET KÄYTÄNNÖN PANKKITOIMINNASSA.....	17
5	NYKYTILAN KARTOITUS.....	19
	5.1 Organisaatio.....	19
	5.1.1 Digibarometri digi-osaamisen kartoittamiseksi.....	19
	5.1.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	20
	5.1.3 Tutkimustulokset.....	20
	5.2 Markkinointi, myynti ja asiakkuudenhoito.....	24
6	DIGITAALISEN MUUTOKSEN SUUNNITELMA.....	26
	6.1 Tahtotila ja tavoitteet.....	26
	6.2 Digitalisoinnin teemat ja teemakohtaiset tiekartat.....	26
	6.2.1 Organisaatio.....	26
	6.2.2 Markkinointi, myynti ja asiakkuudenhoito.....	27
	6.2.3 Palveluverkosto.....	28
	6.2.4 Yhteisöllisyys.....	29
	6.2.5 Sisäiset prosessit ja työkalut.....	30
	6.3 Muutoksen mittaristo.....	30
7	OP RUOVESI DIGITAALISENA TOIMIJANA VUONNA 2020.....	33
	LÄHTEET.....	34
	LIITTEET.....	36
	Liite 1. Digitaalisen muutoksen tiekartat.....	36

1 JOHDANTO

OP Ryhmän teemana digitalisaatiossa on ollut nyt siirtyä sanoista tekoihin. Ympäri Suomea pankeissa on kova tarve ymmärtää mitä digitalisaatio heidän liiketoiminnassaan tarkoittaa. Haasteena on ollut mm. että viestintä kaikesta digimurroksesta on ollut hyvin ylätasolla – pankeissa on vaikea hahmottaa mitä se oikeasti tarkoittaa käytännön pankkityössä. OP Ryhmän digitaalisten palveluiden eteneminen tuntuu usein hyvinkin kaukaiselta. Ei tiedetä mitä tulee, milloin ja miten se vaikuttaa juuri omaan pankkiin ja työskentelyyn. Tämä suunnitelma auttaa pankkia suunnittelemaan ja toteuttamaan pankin oman digitaalisen muutoksen hallitusti ja tuomaan sen konkreettisesti jokaiselle niin henkilöstölle kuin hallinnollekin. Digitaalisen muutoksen suunnitteluprosessi koostuu tahtotilan ja tavoitteiden asettamisesta. Jatkumona tahtotilalle on teemakohtaiset digitaalista muutosta ajavat tiekartat, joissa kukin toimenpide on vastuutettu ja aikataulutettu aikajanelle. Kolmantena on digitaalisen muutoksen mittaristo, jolla seurataan muutoksen jatkuvaa etenemistä.

Tavoitteena on tarkastella tämänhetkisiä toimintatapoja tulevaisuuden valossa. Tavoitteena on luoda suunnitelma digitalisaation jalkauttamiseksi juuri Ruoveden Osuuspankin arkeen. Kuinka saisimme sisäistettyä, että digitalisaatio tulee olemaan yhtä iso asia maailmalle kuin aikanaan sähkön tai öljyn tuleminen. Digitalisaation vuoksi tulee varmasti katoamaan paljon työpaikkoja, mutta yhtä lailla se luo niitä myös paljon lisää. Suunnitelman tarkoituksena on tuoda ylätasoon käsitteet ja ideat lähemmäksi arkea ja osaksi jokapäiväistä tekemistä. Tarkoituksena on myös mitata ja seurata ihan konkreettisella tasolla pankin ja henkilöstön tietä kohti aiempaa digitaalisempaa pankkia osana normaalia hektistä nykypäivän arkea.

2 OP RYHMÄN JA OP RUOVEDEN ESITTELY

2.1 OP Ryhmä

Osuuskassojen keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin 14.toukokuuta 1902 ja ensimmäiset paikalliset osuuskassat aloittivat lainaustoiminnan 1903. Nykyisen OP Ryhmä katsotaan perustetuksi siis tuolloin 114 vuotta sitten. (OP Ryhmän sisäinen materiaali, OP Ryhmä, historia.)

OP Ryhmä on asiakkaidensa omistama finanssiryhmä, jonka tarkoituksena on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Suomalaisuus, maan kattava palveluverkko sekä aito asiakaslähtöisyys ovat toiminnan perustana. OP julkisti helmikuussa 2014 suunnitelman pörssi-yhtiö Pohjolan osakkeiden ostamisesta ja Pohjolan liiketoimintojen siirtämisestä entistä tiiviimmin osaksi OP Ryhmää. Ostotarjouksen toteuttaminen oli yksi suurimmista finanssialan rakennejärjestelyistä finanssikriisin jälkeisessä Euroopassa. Lähtemällä pois pörsistä OP Ryhmä päätti palata takaisin juurilleen, kokonaan osuustoiminnalliseksi finanssiryhmäksi. Ryhmään kuuluu noin 180 osuuspankkia ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta. (OP Ryhmän sisäinen materiaali, OP Ryhmä, historia.)



KUVIO 1. OP Ryhmän rakenne (OPn sisäinen materiaali, osuuskuntarakenne)

OP Osuustoiminnallisuudessa (kuvio 1.) yhdistyvät paikallinen päätöksenteko ja ryhmän vahva tuki, jonka ansiosta toimintamme on vakaalla pohjalla myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Osuustoiminnan tärkeimpiä piirteitä ovat:

1. Ryhmä kantaa yhdessä vastuun veloista ja sitoumuksista.
2. Tavoittelemme jatkuvaa menestystä yhdessä asiakkaidemme kanssa, emme lyhyen aikavälin voittoa.
3. Liiketoiminnan tuoton käytämme omistaja-asiakkaidemme hyväksi; tuotteiden, palvelujen ja etujen kehittämiseen. (OPn sisäinen materiaali, osuuskuntarakenne)

Uusimpana aluevaltauksena OP aikoo kasvattaa aluksi terveys- ja hyvinvointiliiketoimintojaan perustamalla maanlaajuisen lääkäriasemaverkoston. Helsingissä otettiin ensimmäinen Oma Sairaala käyttöön vuonna 2013 ja elokuussa 2016 avautui toinen Tampereelle. Kolmas sairaala avattiin Ouluun toukokuussa 2017 ja neljäs avaa ovensa elokuussa Kuopiossa. Tampereelle avattu toinen sairaala sai nimekseen jo Pohjola sairaala ja tuolloin myös Helsingin Oma sairaala muuttui nimenä Pohjola sairaalaksi. Vuoden 2018 alussa avaa ovensa vielä myös viides sairaala Turun Kupittaalla. Terveys- ja hyvinvointipalveluista on tullut OPn neljäs liiketoiminta-alue pankki-, vakuutus- ja varainhoitoliiketoimintojen rinnalle. (Liimatainen Karoliina. 2016.)

2.2 OP Ruovesi

Ruoveden ensimmäinen Osuuskassa perustettiin Visuveden Pourunkylään. Pourun ja Keihääntaustan Osuuskassa aloitti toimintansa 1913. Ruoveden Kirkonkylän Kyläkassa aloitti toimintansa 1924 ja tuosta vuodesta katsotaan alkaneen myös Ruoveden Osuuspankin taival. Vuonna 1945 perustettiin Ruoveden Osuuskassa ja 1970 tapahtui nimenmuutos Ruoveden Osuuspankiksi. Parhaimmillaan Ruoveden Osuuspankilla on ollut sivukonttoreita 6 kappaletta. Nykyään pankilla on enää pääkonttori, viimeisin sivukonttori Visuvedeltä lakkautettiin vuonna 2010. (Järvinen 2016.)

Ruoveden Osuuspankissa 31.12.2016 olleen tilanteen mukaan asiakkaita on 8 396 henkilöä ja heistä 4 468 on omistaja-asiakkaita eli pankin jäseniä. Pankin tase on 137 949 milj. €. Pankissa työskentelee kaikkiaan 13 henkilöä ja kaikki heistä asiakasrajapinnassa. (OP Ruovesi esittely. 2017.)

Keväällä 2016 Mäntän Seudun, Oriveden sekä Ruoveden Osuuspankkien hallitukset esittivät, että pankit fuusioituisivat yhdessä Pohjois-Pirkanmaan Osuuspankiksi. Lokakuussa 2016 Ruoveden Osuuspankin edustajisto äänesti yhdistymistä vastaan, joten Ruoveden Osuuspankki jatkaa edelleen omana itsenäisenä pankkina. (Ruoveden Osuuspankki jatkaa itsenäisenä. 2017.)

3 FINANSSIALAN DIGI-MURROS

Mitä oikeasti edes tarkoitetaan, kun nykyään joka paikassa puhutaan digitalisaatiosta? Ilmiselvästi digitalisaatiossa hyödynnetään uutta teknologiaa, jota tulee koko ajan lisää, mutta teknologian lisäksi digitalisaatiossa hyödynnetään digitaalisten palveluiden myötä täysin uutta ja muuttunutta asiakaskäyttäytymistä sekä markkinoiden toimintatapoja. Esimerkiksi älypuhelinien yleistyttyä ihmiset käyttävät internet-palveluita jopa kymmeniä kertoja päivässä ja uusissa käyttötilanteissa kuten julkisissa kulkuneuvoissa. Markkinoiden toimintatapoja taas muuttavat esimerkiksi jakamistalous tai lainsäädäntö. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-31).

Aikanaan lainaa tultiin hakemaan pankista nöyränä lakki kourassa tai ennen viikonloppua haettiin vekseli, joka maksettiin pian takaisin. Nykyään luottokortit sekä erilaiset pikavipit ovat kokonaan korvanneet vanhanaikaiset pankkivekselit. Lainansa asiakas voi helposti kilpailuttaa, nykyään osat ovat tavallaan vaihtuneet ja pankit ovatkin hattu kourassa kilpailemassa hyvistä asiakkuuksista. Digitalisaation myötä lainahakemus tehdään sähköisesti verkossa ja tulevaisuudessa lainahakemuksen pitäisi mennä jo miltei täysin automaattisesti.

”Äkkiä ei tarvitakaan suurta konttoriverkkoa palveluiden välittämiseen. Nyt tapahtuu oikeasti se, minkä sanottiin tapahtuvan it-kuplan aikaan 15 vuotta sitten”, sanoo Ålandsbankenin toimitusjohtaja Anders Wiklöf. Finanssitoimiala on voimakkaassa ja nopeasti etenevässä digitaalisessa murroksessa, joka nostaa tehokkuusvaateen aivan uudelle tasolle. Toimialalle tulee jatkuvasti uutta kilpailua, joka toisaalta rapauttaa ansaintaa ja joka toisaalta kiihdyttää alan tuote- ja palvelukehitystä. Sääntely vapauttaa kilpailua ja avaa pankkien asiakasdatan kolmansille osapuolille. (Lähtenmäki 2016, 32-36.)

3.1 Teknologian kehitys

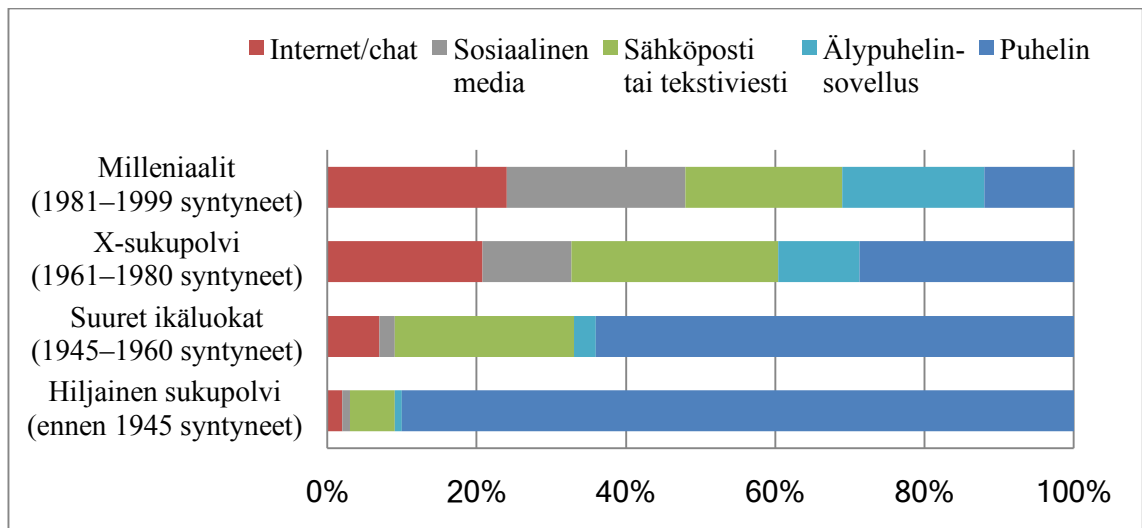
Vuonna 1992 avasi OP ensimmäisenä maailmassa automaattisen puhelinpalvelun asiakkailleen ja tästä ryhmä saikin innovaattoripalkinnon. 90-luvulla arkipäivää oli myös las-kujen näppäileminen pankkien tuulikaapin laskunmaksuautomaatilla. 1996 otettiin käyttöön OP-verkkopalvelu, joka oli ensimmäinen verkkopankki Euroopassa ja toinen koko

maailmassa. 2012 OP-mobiili mullisti jälleen kerran asioinnin. Sen avulla asiakkaat pääsivät hoitamaan pankki- ja vakuutusasioitaan missä vain älypuhelimella tai taulutietokoneella. Älypuhelimien myötä ihmiset siirtyvät yhä enemmän verkkoon ja sosiaalisiin medioihin hoitamaan kaikkia asioitaan. Maaliskuussa 2016 ensimmäisen kerran OP mobiilin käyttö ylitti perinteisen verkkopankkisovelluksen op.fi:n käytön. (OPn sisäinen materiaali, Some haltuun –sosiaalisen median perusteet).

Kevään 2017 aikana Otto-pankkiautomaatteja ylläpitävä Automatia toteutti uuden avoimen Siirto-mobiilimaksujärjestelmän, jolla rahaa voidaan siirtää reaaliaikaisesti toiselle ”kännykstä kännykkään” myös eri pankkien asiakkaiden välillä. Loppupeleissä välineet vaihtuvat, mutta vuorovaikutus ihmisten kesken silti säilyy ja kehittyy uusissa muodoissa. (Siirto, 2017).

3.2 Asiakaskäyttäytymisen muutos

"Jos kiteytän sen yhteen asiaan: asiakaskäyttäytyminen muuttuu niin valtavasti. Tekniikka mahdollistaa asiakkaille niin paljon uutta. Koko ajan nousee uutta sukupolvea, joka on tottunut kaikissa elämänsasioissa asioimaan toisella tavalla”, sanoo OPn pääjohtaja Reijo Karhinen. Kuvioista 2 nähdään millä tavalla eri aikana syntyneet ihmiset haluavat, että heihin ollaan yhteydessä. Esimerkiksi perinteinen puhelin on milleniaalien mielestä yrityksen huonoin yhteydenottotapa, kun parhaiten heidät tavoittaa chatin tai sosiaalisen median kautta. Juuri tämä asiakaskäyttäytymisen muutos vie asiakaspalvelua yhä enemmän digitaalisiin kanaviin. Kanaviin joissa asiakkaat haluavat heitä mieluiten palveltavan. Digitaalinen asiakaspalvelu on konttoriasiointiin verrattavissa olevaan henkilöavusteista palvelua, jota käydään niin puhelimen, verkkoneuvottelun, chatin ja verkkoviestien välityksellä. Markkinoinnin kannalta tarjonta ja kilpailu ovat nykyään maailmanlaajuisia. On tullut lisää medioita jotka eivät ole meidän halussamme: vertailusivustoja, käyttäjäarvioita sekä sosiaalisen median keskustelusivustot, blogit ja ryhmät. (Vänskä. 2016, 8.)



KUVIO 2. KPCB Internet Trends, 2016

Mielenkiintoista on nykypäivänä asiakasjaottelu, se kuinka erityyppisiä ihmisiä asiakaskunnasta löytyy. Toiset toimivat täysin digitaalisesti kun toinen ääripää ei omista edes pankkikorttia vaan asioi pankissa vanhan pankkikirjan kanssa. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 57) mukaan ihmiset voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään diginatiiveihin, digi-immigrantteihin sekä digiresistentteihin. Diginatiivit ovat ryhmänä pääasiallisesti nuorimpia jotka osaavat käyttää tietokonetta ja internetiä, ne ovat olleet aina heidän saatavillaan. Luontaisesti he myös omaksuvat nopeasti uusia palveluita. Digi-immigraatit ovat ryhmä jotka ovat joutuneet opettelemaan tietokoneen käytön vasta aikuisiällä eivätkä omaksu tai halua omaksua uusia palveluita kovin nopeasti. Toki heissä on myös paljon sujuvasti uusimpien digitaalisten palveluiden käyttäjiä. Viimeisenä ryhmänä on digiresistentit, jotka eivät halua tai heillä ei ole ollut mahdollisuutta perehtyä mihinkään digitaaliseen. Voi myös olla, että he ovat tietoisesti jättäytyneet pois kaikesta digitaalisuudesta. Tästä syystä emme siis voi muuntua täysin digitaaliseksi toimijaksi liian nopeasti vaan meidän ja muidenkin on kyettävä palvelemaan ihmisiä heidän toivomillaan tavoilla. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 58.)

Asiakkaan valta suhteessa palveluntarjoajiin kasvaa, koska asiakkaan saatavilla olevien vaihtoehtojen määrä kasvaa ja koska palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa. Asiakkaan vallan kasvaessa asiakaskokemus nousee ratkaisevaksi menestystekijäksi - se joka tarjoaa parhaan asiakaskokemuksen, hallitsee asiakassuhteita. Voittava asiakaskokemus perustuu jatkossa yhä enemmän ihmisen ja teknologian yhteispeliin - henkilökohtaista palvelua rikastetaan datan, analytiikan ja keinoälyn avulla.

3.3 Sääntelymuutokset

Sääntely on asia johon emme voi vaikuttaa. Ulkopuoliset säännökset ja normit tuovat aina oman lisänsä liiketoimintaan. Yleensä sääntelyn määrä lisääntyy jolloin direktiivejä sekä pakotteita luodaan koko ajan lisää mm. EU:n ja Finanssivalvonnan toimesta. Sääntelyn noudattamista (compliance) varmistetaan seuraamalla sääntelyn kehitystä, ohjeistamalla ja kouluttamalla henkilöstöä, valvomalla ja seuraamalla toiminnan sääntelynmukaisuutta sekä tukemalla liiketoimintaa compliance-riskien hallinnassa. Sääntelyyn sisällytetään ulkoinen sääntely ml. markkinoiden itsesääntely, OP ryhmän arvot ja sisäiset toimintaperiaatteet sekä asiakassuhteissa noudatettavat asianmukaiset menettelytavat ja eettiset periaatteet. (OPn sisäinen materiaali – Compliance toiminnot.)

Compliance-toiminnasta vastaavat henkilöt valvovat säännöllisesti mm.:

- sisäpiiri- ja kaupankäyntiohjeen -ohjeistuksen noudattamista
- lähipiiriluotonannon ja – sijoitusten periaatteet – ohjeistuksen noudattamista
- yhteisöjen johtamisesta ja keskeisistä toiminnoista vastaavien henkilöiden luotettavuuden, sopivuuden ja ammattitaidon arvioinnin (Fit & Proper) -toteuttamista
- olennaisiin sääntelyrikkomushavaintoihin liittyvien korjaavien toimenpiteiden edistymistä
- asiakkaiden tuntemiseen liittyvän prosessin noudattamista
- asiakasvalitusten käsittelyä koskevan ohjeen noudattamista ja asiakasvalitusten määrän kehitystä. (OPn sisäinen materiaali – Compliance toiminnot.)

Henkilöasiakkaille näkyvin muoto sääntelystä on varmasti ollut asiakkaan tuntemiseen liittyvät ohjeistukset. Nykyään ei enää riitä, että toimihenkilö tuntisi asiakkaan eikä nykypäivänä se ole enää edes isommissa pankeissa mitenkään edes mahdollista. Pankkeja velvoittavat monet lait, joilla pyritään ehkäisemään esimerkiksi rahanpesua, terrorismia ja taloudellista rikollisuutta. Asiakkaan tunteminen on rahanpesulain keskeinen velvoite. Asiakkaan tuntemisella tarkoitetaan menettelytapoja, joilla varmistaudutaan asiakkaan oikeasta henkilöllisyydestä sekä siitä, että asiakkaan liiketoiminta ja taustat tunnetaan asiakassuhteen edellyttämässä laajuudessa. Tästä syystä asiakkaat ovat pankeissa joutuneet vastaamaan erinäisiin kysymyksiin esimerkiksi tilille tulevien varojen alkuperästä ja

käyttötarkoituksesta, mahdollisista ulkomaanmaksuista tai verovelvollisuudesta ulkomaille. Pankin täytyy myös selvittää onko asiakas poliittisesti vaikutusvaltainen henkilö toisessa valtiossa, tällaisen henkilön perheenjäsen tai läheinen yhtiökumppani. (Finanssivalvonta. 2016. Asiakkaan tunteminen ja tunnistaminen.)

3.4 Kilpailijoiden toiminta

Kilpailijat tietävät myös, että maailma on muuttunut ja muuttuu edelleen valtavaa vauhtia. Jotta kilpailussa pysyy mukana, on tehtävä muutoksia, koska pankkien vanhat ansaintakeinot kuten korkokate on tullut alas eikä sen varaan voi enää laskea. Toimivat ja helpokäyttöiset mobiilipalvelut ovat kaikille toimijoille itsestänselvyys. Tulevaisuudessa pahimpia kilpailijoina eivät välttämättä olekaan toiset pankit vaan uudet ennakkoluulottomat toimijat. ”Muutoksen tuo uusi asiakassukupolvi. Accenturen kyselyn mukaan 30–50 prosenttia alle 34-vuotiaista amerikkalaisista on valmis antamaan pankkiasiat Google Wallet, Apple Pay tai Paypal-palveluiden hoitoon.” (Lähtenmäki 2016, 33).

Kilpailijat tulevat ja napsivat pala palalta vanhoja pankkien ansaintakeinoja. Yritysten maksuliike on varmaan yksi esimerkki palasta jonka moni toimia ottaisi mielellään itselleen hoidettavaksi. Esimerkkinä pienten yrittäjien korttimaksuja on tullut hoitamaan Ruotsalainen yritys iZettle. Yrittäjä pystyy jakamaa laitteeseen internetyhteyden omasta kännykästään ja ottamaan asiakkaalta korttimaksuja vastaan melkein missä vaan ja vielä kilpailukykyiseen hintaan. Uusi EU-tilidirektiivi tuo mukanaan myös muutoksia ja mahdollisuuksia uusille toimijoille. Uuden lain on tarkoitus mahdollistaa kaikille EU-maissa laillisesti asuville henkilöille peruspankkipalvelut, tili- ja maksuliikehintojen parempi vertailtavuus ja tukea asiakkaita pankinvaihdossa. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Perinteisistä toimijoista Nordea on kertonut investoivansa digitaalisten palveluiden kehittämiseen konsernitason yli 100 miljoonaa euroa. OP Ryhmä on vastaavasti kertonut investoivansa digitalisaatioon vielä huomattavasti enemmän, 300–400 miljoonaa euroa vuositasolla. Nordea on myös ilmoittanut, että se aikoo pysyä enemmän perinteisenä finanssitoimijana, kun taas OP Ryhmä on lähtenyt hakemaan kasvua mm. terveydenhuollon puolelta. (Lähtenmäki 2016, 33).

3.5 OP Ryhmän digitaalinen pankkipalvelu

OP Ryhmä toi ensimmäisen verkkopankin asiakkailleen vuonna 1996 eli 20 vuotta sitten. Lanseerasimme internet – laskunmaksupalvelun ensimmäisenä Euroopassa ja toisena koko maailmassa. OP:n verkkopankki on kokenut yllättävän vähän ulkonäköön liittyviä muutoksia historiansa aikana, mutta nyt käytettäväksi on tuotu kokonaan uudistettu verkkopankki, uudella alustalla, vastaamaan paremmin nykypäivän tarpeita. Muutosta vanhasta uuteen ei voi tehdä kerralla vaan asiakkaita ohjataan hiljalleen käyttämään ulkoiseltaan uudistunutta palvelua. Uutta on myös se, että uusi verkkopalvelu sivusto ei ole vielä täysin valmis ja sinne silti ohjataan käyttäjiä. Uutta verkkopalvelua halutaankin osaksi kehittää juuri asiakkaiden kanssa yhdessä ja tällä tavalla asiakkailta saadun palautteen perusteella sitä voidaan kehittää juuri sellaiseksi kuin asiakkaat sen haluavat. (Soininen, 2016.)

Verkkopankin rinnalla toimii OP mobiili, sovellus jolla pääsee hoitamaan arjen pankkiasiointia nopeasti ja kätevästi. OP mobiili ei ole aivan niin laaja kuin perinteinen verkkopankki, mutta tarkoituksena onkin nopeus ja helppous arjen raha-asoiden hoitamisessa. OP mobiililla voi hoitaa päivittäisiä perus pankkipalveluja kuten laskujen maksun, tilitahtumien selailun, osakekaupan ja lainojen tilanteen tarkistamisen. (OP.fi.OP-mobiili.)

OPlla on myös sovellus nimeltä PIVO. Mobiilisovellus, joka pelkällä itse nelinumeroisella koodilla kertoo tilin tilanteen, rahan menon ja antaa arvion myös tulevasta kulutuksesta. Sovellus mahdollistaa myös kivijalkaliikkeessä maksamisen puhelimen NFC-siruun perustuvan teknologian avulla. Nyt keväällä 2017 on julkaistu myös oma versio alaikäisille, Pivo Junior sekä tuotu myös kätevä kaverimaksu ominaisuus sovellukseen. Pivo Juniorin avulla alaikäiset voivat seurata omaa rahankäyttöään ja näin kulutusta voidaan alkaa opettaa myös alaikäisille. Kaverimaksun myötä kaverille voidaan siirtää rahaa pelkän puhelinnumeron perusteella eikä tilinumeroa välttämättä tarvita ollenkaan. (Pivolompakko, 2017)

Asiakas voi halutessaan asioida kasvokkain pankin asiantuntijan kanssa ilman, että hänen tarvitsee konkreettisesti tulla pankin konttoriin. Tällaisen etäneuvottelun mahdollistaa verkkoneuvottelu. Verkkoneuvottelussa asiakas kirjautuu verkkopankkiin omilla verkkopankkitunnuksilla, jonka jälkeen voimme avata yhteyden asiakkaan ja pankin välillä. Jos myös asiakkaalta löytyy laitteestaan kamera, voimme käydä pankkiasioita läpi ikään kuin

olisimme kasvokkain pankkikonttorilla. Erona toki konttorineuvotteluun se, ettei asiakkaan tarvitse varta vasten tulla itse konkreettisesti konttorilla vaan asiointi voidaan hoitaa, vaikka kotisohvalta. Tällöin ei tarvitse hankkia lapsille lastenhoitajaa, ajaa pitkää matkaa omaan pankkiin tai ylipäättään järjestää arkea pankin ympärille vaan pankki järjestää ajan asiakkaan arjen ympärille Verkkoneuvottelun välityksellä voimme jakaa materiaalia kumpaankin suuntaan sekä tehdä sopimuksia. Asiakas on jo tunnustautunut verkkoneuvotteluun omilla verkkopankkitunnuksilla, joten tehtyjä sopimuksia ei asiakaan tarvitse enää konkreettisesti allekirjoittaa ja jos jotain tarvitsee, voidaan ne lähettää asiakkaalle sähköisesti allekirjoitettavaksi. (Op.fi verkkoneuvottelu.)

3.6 OP Ryhmän strategia v. 2016–2019

OP Ryhmän strategia vuosille 2016 – 2019 julkistettiin kesäkuussa 2016. Strategiassa on otettu voimakkaasti huomioon muuttuva tulevaisuuden maailma niin finanssipuolella kuin yleensäkin. Seuraavan viiden vuoden aikana kehittämiseen panostetaan yhteensä jopa 2,0 miljardia euroa; vuositasolla kehittäminen nostetaan 300-400 Me:n tasolle. Yksi uuden strategian keskeisimmistä linjauksista on rakentaa OP Ryhmästä asteittain uuden ajan monialainen palveluyritys, jonka perustana on vahva finanssiosaaminen.

Finanssiala on historiansa suurimman murroksen äärellä. Murros tulee olemaan niin suuri, että on perusteltua kysyä, onko nykymuotoisille pankeille ja vakuutusyhtiöille enää tarvetta ja olemassaolon oikeutta? Elämme tilanteessa, missä määrätietoinen muutos ei ole vaihtoehto – se on elinehto. OP Ryhmä on yli satavuotisen historiansa aikana noussut johtavaksi toimijaksi rohkeilla ja oikea-aikaisilla yhteiskunnan muutoksia ennakoivilla valinnoilla. Toimialan historiallinen murros edellyttää, että teemme strategiassamme rohkeita, ryhmää rohkeasti uudistavia valintoja.

Rakennamme perinteisen finanssitoiminnan rinnalle täysin digitaaliset liiketoiminnot pankkiliiketoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vahinkovakuutukseen. Ensi vaiheessa muutos monialaiseksi palveluyritykseksi etenee nopeimmin terveys- ja hyvinvointipalveluissa, joista rakennamme ryhmään uuden vahvan liiketoiminta-alueen. Terveys- ja hyvinvointipalveluiden laajentaminen on luonteva osa perustehtävämme toteuttamista ja samalla merkittävä askel finanssitoimijasta kohti monialaista palveluyritystä.

Asiakkaiden vallan ja vaihtoehtojen määrän kasvu nostaa asiakaskokemuksen keskeiseksi kilpailutekijäksi. Nyt on asiakkaan vuoro johtaa. Asiakaskokemuksen merkitystä korostaa myös se, että saamme uuden kilpailun saapuessa toimialalle myös uusia kirittäjiä asiakaskokemuksen suhteen. Toisaalta yhä useammin asiakkaiden hyvät palvelukokemukset muilta toimialoilta nostavat myös heidän odotuksiaan finanssialan toimijoiden tarjoaman asiakaskokemuksen suhteen. Palveluiden läpinäkyvyys ja vertailtavuus paranevat oleellisesti – asiakas ymmärtää paremmin mitä on ostamassa. Nostamme asiakaskokemuksen ja omistaja-asiakkaan edun kaiken toimintamme keskiöön. Asiakaskokemus tulee olemaan yksi keskeisimmistä mittareistamme. Johdamme asiakaskokemusta yli kaikkien palvelukanavien ja tulevaisuudessa myös asiakaskohtaisesti. Tulevaisuudessa menestyvät ne, jotka hallitsevat asiakasymmärryksen, palvelumuotoilun, teknologian ja omaavat asiakkaiden luottamuksen.

Yhteisöllisessä roolissa tehtävämme on edistää asiakkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta sekä toimintaympäristömme elinvoimaisuutta. Tärkeä osa yhteisöllistä rooliamme on konkreettisten aloitteiden tekeminen toimintaympäristömme hyväksi. Loppupeleissä rakennamme OPsta modernin ja aktiivisen yhteisön, jossa inhimillisyys ja digitaalisuus kohtaavat saumattomasti. Voittava asiakaskokemus syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen ja teknologian yhteispelillä.

4 DIGITALISAATION VAIKUTUKSET KÄYTÄNNÖN PANKKITOIMINNASSA

Digitalisaatio vaikuttaa joka asiaan, myös pankin tulokseen. Pankit eivät ole voineet tuudittautua perinteisen korkokatteen tuomaan tulokseen enää useampaan vuoteen. Korot lähtivät roimaan laskuun vuonna 2008 finanssikriisin seurauksena eivätkä ole palanneet ns. normaalille tasolle. Pankkien on ollut pakko lähteä tarkastelemaan palkkiotuottojaan muista lähteistä. Uusien ansaintamallien tarkasteleminen sekä kulujen tiukka seuraaminen ovat arkipäivää niin finanssimaailmassa kuin yritysmaailmassa yleensäkin. Myyntityö korostuu pankkitoiminnassa entistä voimakkaammin ja kannattamattomista tai hiipuvista alueista pyristellään hiljalleen eroon. Liiketoiminnan tehokkuudessa tavoitellaan uutta tasoa mm. digitalisoimalla ja automatisoimalla prosesseja.

Digitalisaation jalkauttaminen käytännön pankkitoimintaan vaatii myös henkilöstöltä uudenlaista ajattelutapaa. Avainasemassa on asenne ja valmius muutokseen sekä uusien työvälineiden rohkea käyttöönotto ja mielenkiinto perehtyä jatkuvasti muuttuvaan työympäristöön. Asiakkaat ovat vähemmän ja vähemmän konttorisidonnaisia ja myös henkilöstön on havahduttava tähän. Henkilöstön konttorisidonnaisuus on varmasti asenteissa paljon tiukemmassa, kuin asiakkailla. Henkilöstö työskentelee edelleen pääsääntöisesti konttorista käsin eikä välttämättä ole konkreettisesti havahtunut digitaalisten palveluiden tulemiseen. Se, että asiakas tulee oikeasti konttorille ei välttämättä ole asiakkaalle parasta palvelua, jos hän voisi asian hoitaa esimerkiksi verkkopankin kautta. Henkilöstö on avainasemassa opastamassa asiakasta käyttämään uusia palveluita ja miettimään, miten ja missä kanavassa voimme palvella asiakkaitamme parhaiten. Jos henkilöstö ei opasta asiakasta hän saattaa hyvinkin löytää haluamansa palvelun jostain aivan muualta, jos kokee meidän olevan liian vanhanaikaisia ja kankeita toimijoita.

Perinteisen koulutuksen lisäksi henkilöstöltä tullaan jatkossa vaatimaan myös uutta digitaalista osaamista OPn muutoksen varmistamiseen. Digitaalisella osaamisella tarkoitetaan johdon, esimiesten sekä henkilöstön osaamisvaateita, joita tarvitaan digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen OP ryhmän muuttuessa kohti uuden ajan asiakasomisteista palveluyritystä. Ketään ei voi pakottaa olemaan läsnä ja aktiivinen sosiaalisessa mediassa, mutta se, että yrityksen omat henkilöt kertovat yrityksen arjesta, tuotteista ja

kaikesta mahdollisesta positiiviseen ja asiantuntevaan sävyyn eri sosiaalisen median kanavissa on asia, johon mielellään rohkaistaan. Puhutaan työntekijälähettilyydestä, joka on kultaakin kalliimpaa ja toimii parhaimmillaan paljon paremmin kuin mikään muu perinteinen markkinointi. Hyvä esimerkki on F-securen Mikko Hyppönen, joka käytännössä on yhtä kuin yritys jossa hän työskentelee.

Asiakkaat ovat varmasti jo huomanneet digitalisaation vaikutuksia ympärillään. Tällä hetkellä asiakaskunnasta löytyy vielä hyvin perinteisten pankkipalveluiden käyttäjiä sekä myös niitä jotka asioivat suurelta osin pelkästään verkon kautta. Digitalisaatio on jo nyt karsinut pankkien konttoriverkoston tuoden ahtaalle vanhemman ja perinteisiä pankkipalveluja käyttävät asiakkaat. Digitalisaatio auttaa OPTä tuomaan asiakkaille parempaa palvelua niin itsepalvelun muodossa kuin paremman henkilökohtaisen palvelun kautta. Asiakkaiden on helpompi olla yhteydessä pankin kanssa silloin, kun se sopii heidän omiin arkirutiineihinsa. Asiakkaat odottavat meiltä nykyistä laajempia palveluaikoja. Halutaan palvelua silloin kun se itselle parhaiten sopii. Työssäkäyvälle kiireiselle perheen isälle tai äidille tämä aika voi hyvinkin olla iltaisin tai viikonloppuisin, kun taas eläkeläiselle voi sopia paremmin päiväaika.

Vaikka digitaalinen asiakaspalvelun rooli korostuu tulevaisuudessa, jatkossakin tulee olemaan asiakkaita, jotka haluavat keskustella pankin asiantuntijoiden kanssa kasvotusten. Fyysisetkin tapaamiset tulevat hakemaan uusia muotoja. Tulevaisuudessa asiantuntijat liikkuvat sinne missä asiakkaat heitä haluavat tavata. Konttori on kuin kotipesä, josta jalkaudutaan asiakkaiden luokse esimerkiksi pop-up konttoreihin tai liikkuviin toimipisteisiin. Tarve henkilökohtaiseen tukeen tulee säilymään mutta tavat, joilla tämä asiantuntevus asiakkaille tarjotaan, muuttuvat. Emme voi enää pakottaa asiakkaita käymään konttorilla, mikäli se ei ole asiakkaan nimenomainen tahto. Digitaalisen asiakaspalvelun ratkaisut, kuten verkkoneuvottelu, chat tai sosiaalinen media, vapauttavat asiakaspalvelutilanteet fyysisestä paikasta.

5 NYKYTILAN KARTOITUS

5.1 Organisaatio

Osaava ja omalla esimerkillään toimiva johto on nykypäivänä yritykselle elinehto. Ruoveden Osuuspankin hallinto on rakenteeltaan matala ja johtamisessa painotetaan jatkuvaa kehitystä ja uuden oppimista. Toimitusjohtaja sekä 12 toimihenkilöä, jotka jokainen oman alansa asiantuntijoita toimivat kaikki suoraan asiakkaiden kanssa.

Henkilöstä Ruoveden Osuuspankissa on tällä hetkellä 13, joista vakituisia 10 ja määräaikaisia kolme. Henkilöstön perusosaaminen on hyvällä tasolla. Perus pankkityö edellyttää hyviä atk taitoja, koska kaikki sovellukset ja ohjelmat ovat tietokoneella. Sosiaaliset taidot ovat myös ehdottoman tärkeitä eri kanavien kautta käytävissä asiakaskohtaamisissa. Jokaisella on tietenkin omat vahvuutensa kuin heikkoutensakin. Niin kuluneelta kuin se kuulostaakin niin jokaisen on mentävä omalle epämukavuusalueelleen kehittyäkseen eteenpäin. Kehityksen pitää aina olla jatkuvaa, sillä paikoilleen ei varsinkaan nykypäivänä saa jämähtää. Toki asenteen pitää olla jo valmiiksi kohdallaan kohtaamaan digitalisaation tuomat mahdollisuudet, sillä aina voi kouluttautua ja oppia uutta, mutta asennetta voi olla loppujen lopuksi yllättävän vaikeaa muuttaa.

5.1.1 Digibarometri digi-osaamisen kartoittamiseksi

Henkilöstön digitaalisen osaamisen kartoittamiseksi lähdettiin tekemään kysely, joka on tarkoitus toistaa henkilöstölle n. vuoden välein. Mikään ei ole ikuista ja nopeasti muuttuvassa maailmassa vuosi on yllättävän pitkä aika. Jo nyt tämän opinnäytetyön aikana on käynyt selväksi, että osa kysymyksistä on ehtinyt jo ns. vanhentua eikä kyselyä kannata toteuttaa uudelleen ainakaan täysin identtisenä. Kysely oli OP Ryhmän yhteinen ja se toteutettiin useimmissa pankeissa. Tarkoitus oli selvittää henkilöstön omia digitaitoja näin lähtötilanteessa ja uusimalla saman kyselyn saisimme tietää, onko näiden kysymysten valossa tapahtunut mitään muutosta tämän projektin aikana. Kyselyn avulla näemme missä olemme ja mitä osa-alueita meidän pitää kehittää ja kuinka paljon. Ruoveden Osuuspankin hallinnolle, joka koostuu hallituksesta, edustajistosta sekä hallintoneuvostosta teetettiin myös saman suuntainen kysely. Kyselyn tuloksista nähdään vertailuna

missä hallinnon digiosaaminen tällä hetkellä on. Hallinnon kautta saamme hyvän läpileikkauksen erilaisista ihmisistä jotka työskentelevät eri aloilla, ovat eri-ikäisiä ja käyttävät digitaalisia palveluja varmasti hyvin eri tavalla kuin pankin henkilöstö.

5.1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Henkilökunnan kysely suoritettiin huhtikuun 2016 alussa koko Ruoveden Osuuspankin henkilöstölle, jonka suuruus kyselyä tehtäessä oli 13 henkilöä. Kyselyn ohjeistus lähetettiin kaikille sähköpostilla ja sähköpostissa oli linkki itse kyselyyn, joka toteutettiin Digium alustalla. Kysymyksiä oli kaikkiaan 23 ja kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä. Aluksi kartoitettiin vastaajaprofiili eli ikä ja sukupuoli sekä vastaajan rooli pankissa. Muina alueina kyselyssä oli henkilökohtaiset digitaidot, omat digitaidot työssä sekä kolmantena OPn yleinen digitaito. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen vastaukset koottiin yhteen. Henkilökunnan vastausprosentti oli täysi 100 %.

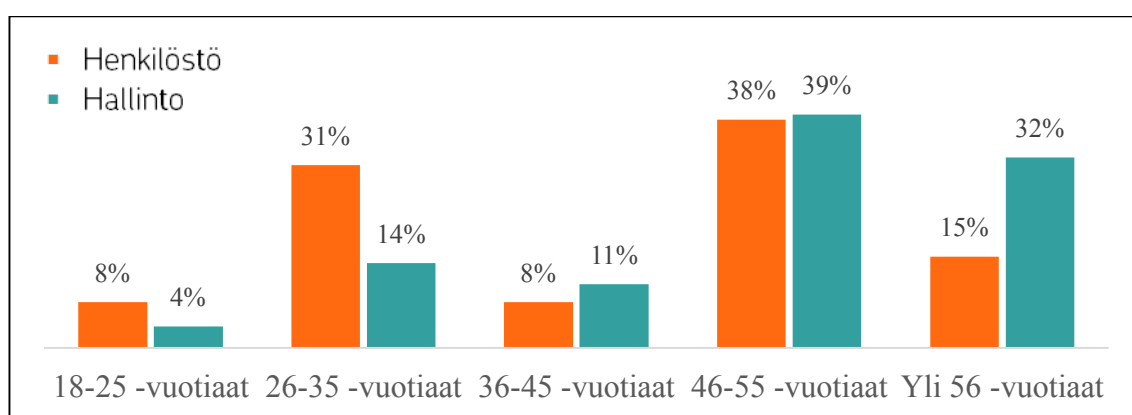
Hallinnon digibarometri toteutettiin elokuun 2016 alussa myöskin sähköpostikyselynä ja vastausaika oli samat kaksi viikkoa. Yhdellä hallinnon vastaajista ei ole sähköpostiosoitetta eikä kotikonetta, joten hän kävi vastaamassa kyselyyn henkilökohtaisesti pankissa iPad -laitteella. Ruoveden Osuuspankin hallinto koostuu hallituksesta jossa on 5 henkilöä, hallintoneuvostosta, jossa on 15 henkilöä sekä edustajistosta, jossa on 30 henkilöä. Hallinnon digibarometrin kysymykset ja tulokset jakaantuivat seuraavasti:

1. Digitaalinen aktiivisuus henkilökohtaisella tasolla.
2. Digitaalinen aktiivisuus pankkiasioissa ja mielipiteet OPn digitaalisista palveluista.

Hallinnon digibarometri -kysely lähetettiin 50 henkilölle ja vastauksia tuli 28 henkilöltä, joten hallinnon vastausprosentti 56 % oli huomattavasti henkilöstöä matalampi. Vastaajat jakautuivat vielä seuraavalla tavalla. Hallituksen jäsenistä vastasivat kaikki 5 henkilöä. Hallintoneuvoston 15 henkilöstä vastasi 6 henkilöä ja edustajiston 30 jäsenestä vastasi 17 henkilöä.

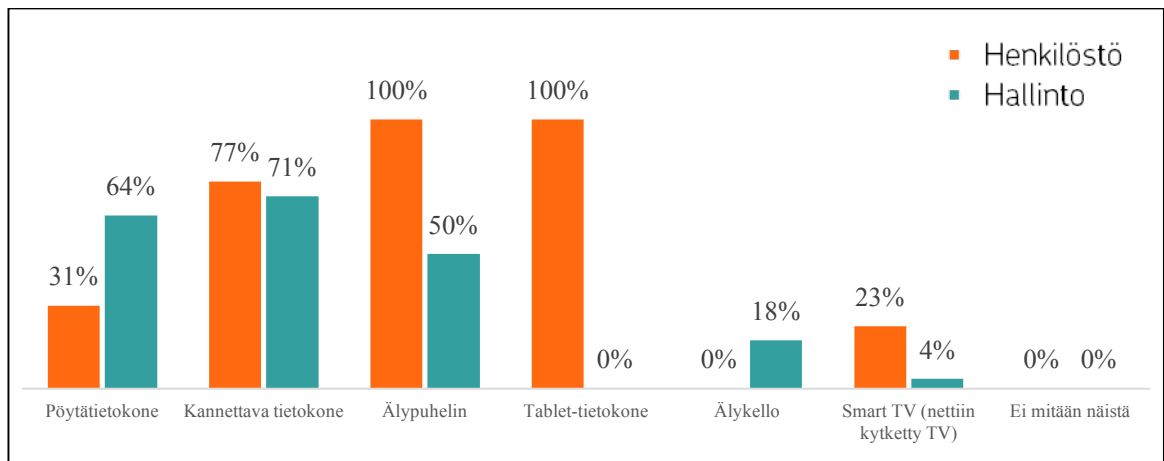
5.1.3 Tutkimustulokset

Henkilökunnan vastauksista oli havaittavissa suhteellisen hyvä lähtötilanne. Jokaisella vastaajalla oli jo jonkinlaisia digitaitoja, kukaan ei ollut täysin aloittelija. Ikäjakauma (kuvio 3.) vastaajissa oli varsin laaja. Henkilöstön ja hallinnon vastaajista miltei 40 % ovat keski-ikäisiä eli 46-55 vuotiaita. Henkilöstön vastaajista löytyy huomattavasti enemmän nuorempia vastaajia kuin hallinnon vastaajista. Toki kyselyssä korostuu henkilöstön suhteellisen pieni määrä, 13 vastaajaa. Hallinnon vastaajista vain 29 % on iältään alle 46 vuotiaita ja vastaavasti kokonaisuudessaan 71 % kaikista vastaajista on 46 vuotiaita tai sen yli. Yleensäkin puhuttaessa digitalisuuteen liittyvistä asioista korostuu valitettavan usein ikäjakauma ja erittäin kärjistetyksi voidaan luokitella, että nuoret osaavat ja vanhemmat eivät. Läpi kysymysten tämä näkökulma on havaittavissa jollain tapaa kaikissa vastauksissa.



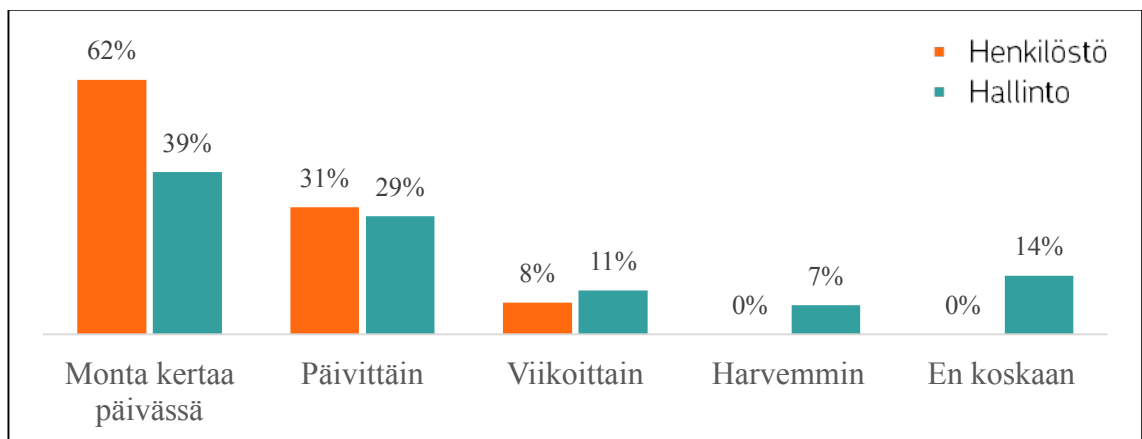
KUVIO 3. Vastaajien ikäjakauma /2016

Tiedusteltaessa vastaajilta minkälaisia älylaitteita heillä on kotona omassa käytössään, nousee henkilöstöllä kaksi täysin ylitse muiden. Kuten kuviosta 4 näkyy, että älypuhelin sekä tablet-tietokone, jotka löytyvät kaikilta. Tablet tietokone pitäisikin nousta henkilökunnan vastauksissa kyseiselle tasolle, koska Ruoveden OP on hankkinut koko henkilökunnalle kyseiset laitteet, yhdeksi työvälineeksi. Yllättävää mielestäni on se, että hallinnolla tablet – tietokoneita ei vastaavasti löydy keneltäkään vastaajista! Keskimäärin henkilöstöllä on 3,31 älylaitetta henkilökohtaisessa käytössä kun hallinnolla 2,07 laitetta. Hallinnolla yksi pylväs on selvästi korkeammalla kuin henkilökunnalla ja se ei ikärakenteen huomioon ottaen yllätä. Pöytätietokoneita löytyy hallinnolta 64 % kun henkilökunnalla luku on vain 31 %. Kannettavien tietokoneiden määrä on tosin miltei sama henkilökunnalla ja hallinnolla. Vastaavasti henkilökunnalta ei keneltäkään löydy älykelloa kun hallinnon vastaajilta sellainen löytyy 18 % kädestä.



KUVIO 4. Mitä laitteita vastaajilla on kotona omassa käytössä /2016

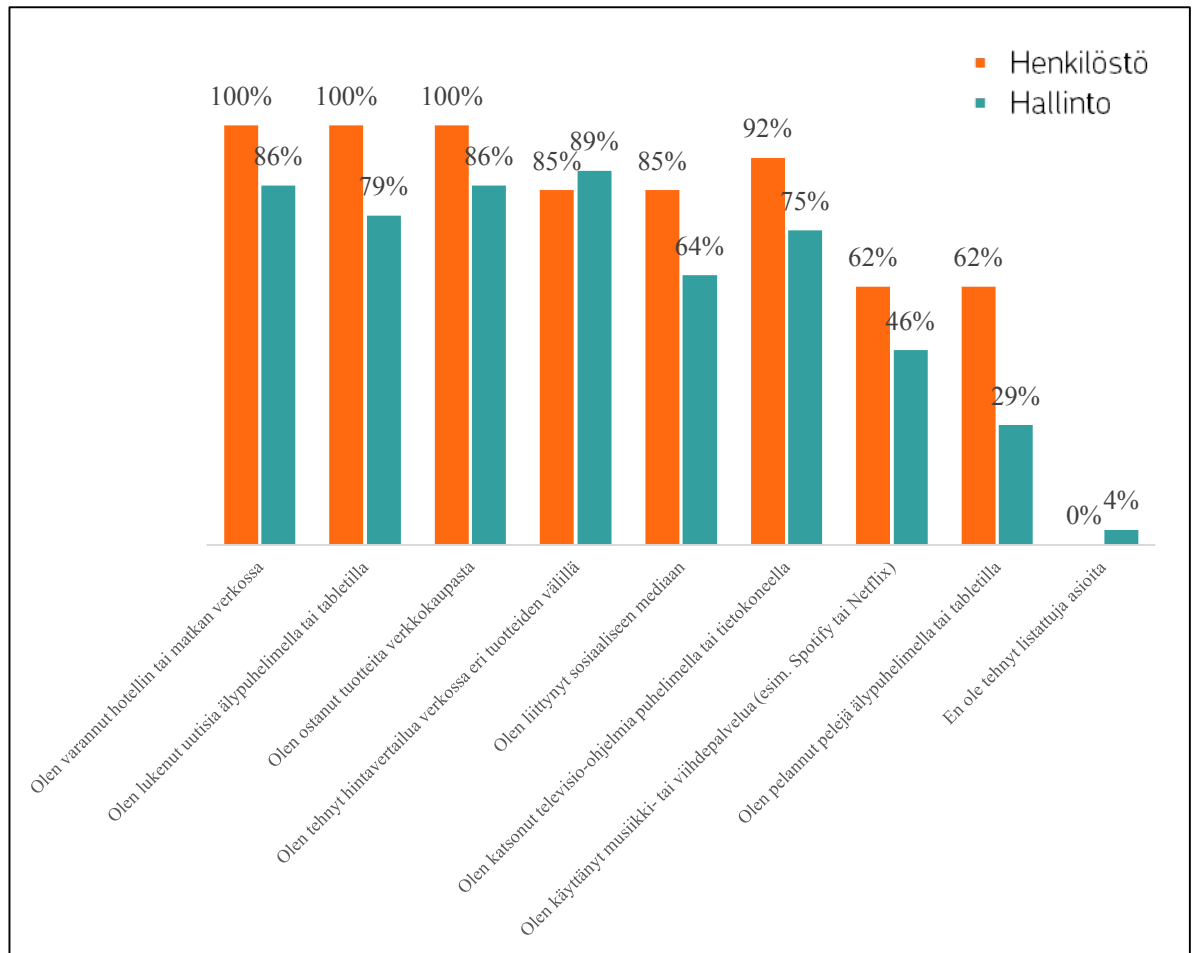
Internetiä käyttää mobiililaitteella (kuvio 5.) henkilöstöstä 92 % kun hallinnon vastan-
neista ainoastaan 68 %. Edellisen kysymyksen tuloksista huomataan, että hallinnon vas-
taajista vain puolella on älypuhelin käytössään, joten ei tule yllätyksenä, että hallinnon
vastaajista 21 % ei käytä koskaan tai harvemmin internetiä mobiililaitteella.



KUVIO 5. Kuinka usein vastaajat käyttävät internetiä mobiililaitteella? /2016

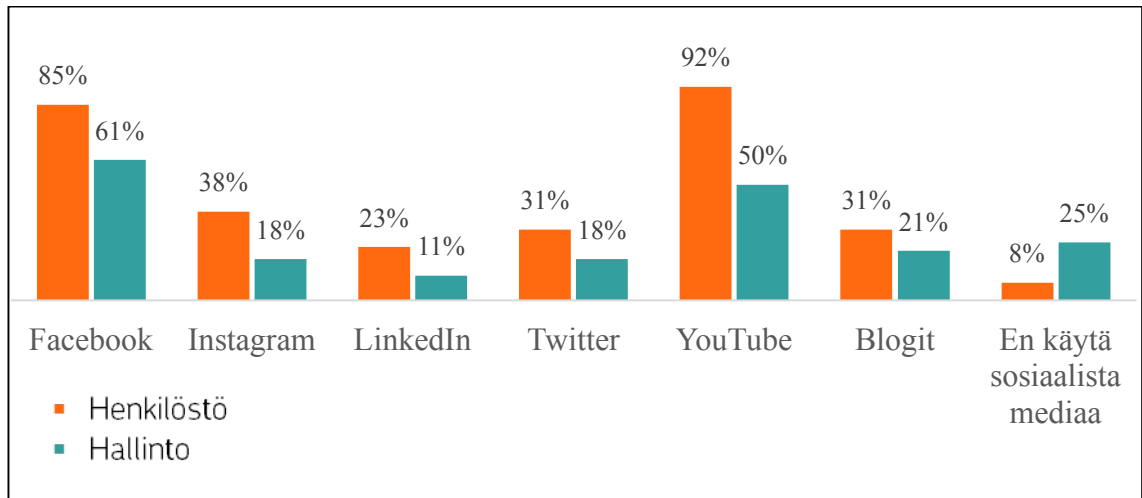
Käsite mobiililaitte saattaa olla osalle ihmisistä vielä hieman outo ja turhan laaja käsite.
On hienoa huomata seuraavasta kuvasta, (kuvio 6) kun asioita avataan selkeisiin lausei-
siin ja tekoihin, etteivät henkilöstön ja hallinnon kokemukset olekaan enää niin kaukana
toisistaan. Toki eroja tulee monessakin kohdassa ja ymmärrettävistä syistä. Henkilöstöstä
kaikki ovat lukeneet uutisia älypuhelimella tai tabletilla, kun hallinnon vastaajista vain
79 %. Ainut palkki mikä hallinnolla on hieman korkeampi kuin henkilöstöllä on, kun
kysytään hintavertailun tekoa verkossa eri tuotteiden välillä. Hallinnosta hintavertailua
oli tehnyt 89 % kun henkilöstöstä vastaava luku oli 85 % ja hymyn kasvoilleni toi jo

aiemmin mainitsemani hallinnon vastaajien korkea ikäjakauma. Mielenkiintoista on huomata, että henkilöstöstä yhtä moni hintavertailija on myös liittynyt sosiaaliseen mediaan, kun taas vastaavasti hallinnosta sosiaalisessa mediassa on vain 64 %.



KUVIO 6. Mitä seuraavista asioista olet tehnyt? /2016

Sosiaalinen media (kuvio 7.) on kuitenkin vielä suhteellisen tuore tulokas internetin ihmeellisessä maailmassa. Toki onhan esimerkiksi Facebook ollut olemassa jo vuodesta 2004 ja YouTube vuodesta 2005, joten ihan mistään täysin uusista asioista ei voida puhua sosiaalisen mediankaan kohdalla. Keskimäärin sosiaalisia medioita käytössä per henkilö: Henkilökunnalla 3,00 ja hallinnolla 1,79. YouTube ja Facebook erottuvat joukosta ylitse muiden kummassakin vastaajien joukossa. Henkilöstöstä Facebookissa on 85 % ja YouTubea käyttää 92 %. Hallinnon vastaajista Facebookissa on 61 % ja YouTubea käyttää vain puolet vastaajista. Kesällä 2016 julkaistun tutkimuksen mukaan 15–74 -vuotiaista suomalaisista 53 % käyttää Facebookia, ja se on suomalaisten suosituin sosiaalisen median kanava. (Ruotsalainen 2016.) Joten kyseinen tutkimus tuntuu pitävän paikkaansa myös Ruoveden Osuuspankin kyselyn perusteella



KUVIO 7. Mitä sosiaalisen median kanavia käytät? /2016

5.2 Markkinointi, myynti ja asiakkuudenhoito

Nykyään markkinointia hoidetaan hyvin pitkälti paikallisessa printtimediassa ja myyntiä hoidetaan pääasiallisesti konttorissa tai puhelimessa. Asiakkuuksien hoito tapahtuu myös hyvin pitkälti perinteisesti konttorissa sekä laajan etäasiakasmäärän vuoksi myös puhelimitse. Verkkoneuvotteluja on myös käyty asiakkaiden kanssa enenevässä määrin, mutta erittäin hyvä työkalu on vielä liian vähällä käytöllä.

Perinteinen konttoriverkosto on supistettu jo minimiin, kaikki Ruoveden Osuuspankin sivukonttorit ovat lakkautettu ja toiminnassa on enää pääkonttori Ruoveden keskustassa. Kassapalvelut ovat saatavilla arkipäivisin maanantaista keskiviikkoon sekä perjantaisin klo 10 - 15.30. Torstaisin ovet avautuvat asiakkaiden toiveesta jo klo 9 ja vastaavasti myös sulkeutuvat jo 14.30. Nykyinen pääkonttori on alun perin rakennettu 1987 ja se oli säilynyt muuttumattomana ilman suurempia remontteja aina lokakuuhun 2016 jolloin alkoi remonti, jossa konttori päivitettiin vastaamaan paremmin nykypäivän pankkikonttorin tarpeita.

Konttorissa asiakkaat asioivat pääsääntöisesti ajanvarauksella, mutta myös ilman ajanvarausta tulleet asiakkaat pyritään palvelemaan mahdollisuuksien mukaan. Kassapalveluissa hoidetaan pääsääntöisesti nopeat päivittäiset asiat. Usein kassalle tulee kuitenkin hieman isompia asioita selvitettäväksi, joissa saattaa mennä enemmän aikaa ja mahdollisuuksien mukaan asiakas ohjataan edelleen asiantuntijalle. Jatkuvasti enenevässä määrin

asiakkaiden yhteydenotot tulevat verkkopalvelua pitkin. Verkkoviestit ja lainahakemukset tulevat suoraan asiakkaan omaan konttoriin jossa ne puretaan. Asiakkaalle vastataan joko soittamalla, vastaamalla suoraan verkkoviestiin tai asiakkaan asia hoidetaan loppuun toimeksiantona.

Hiljalleen myös verkkoneuvottelut kasvattavat ilahduttavasti osuuttaan. Verkkoneuvottelussa asiakas ja asiantuntija ovat sähköisesti kasvotusten kuvan ja äänen kanssa. Asiakas voi käydä verkkoneuvotteluna, vaikka laina- tai sijoitusneuvottelun suoraan kotoaan tai mökiltä laiturin nokasta. Ideana kuitenkin se, ettei asiakkaan tarvitse raahautua enää fyysisesti konttorille. Ruoveden OPn asiakkaille ns. etäneuvottelut puhelimitse ovat jo hyvin tuttuja, mutta verkkoneuvottelun kautta tilanteesta saadaan vielä havainnollisempi. Pankin asiantuntija voi jakaa asiakkaalle materiaalia tai tehdä sitovia sopimuksia verkkoneuvottelun välityksellä. Etäasiakkaille, jotka asuvat pitkänkin matkan päässä tai kenelle tahansa kiireiselle ihmiselle verkkoneuvottelu on mahdollisuus hoitaa pankki- tai vakuutusasioita nopeasti ja vaivattomasti paikasta riippumatta.

Tämän hetkinen yhteisöllisyys tulee osaksi vielä mahtavasta perinteisestä pankkipalvelusta. Tutut ihmiset käyvät kassalla hoitamassa pankkiasiointiaan ja samalla vaihdetaan kuulumiset. Asiakassuhteen jatkuessa ei tarvitse välttämättä enää kysyä kuvallista henkilöllisyystodistusta koska voi muuten varmistua täysin asiakkaan henkilöllisyydestä. Meiltä on haettu ja haetaan edelleen arpajaispalkintoja, sponsoroimme ja olemme mukana erilaisissa paikallisissa tapahtumissa. Haluamme pankkina kantaa oman yhteiskuntavastuun. Asiakastilaisuudet ovat vähentyneet asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä, sillä moni haluaa henkilökohtaista palvelua tai selvittää asioita itse internetin kautta. Perinteisten asiakastilaisuuksien tilalle ovat tulleet ryhmän järjestämät webinaarit eri aiheista joita jokainen halukas voi katsoa omalta laitteeltaan suoraan kotoa. Perinteisille Elohopeakerhon retkille ei tunnu löytyvän enää tarpeeksi lähtijöitä, ja siksi suunniteltuja retkiä on valitettavasti jouduttu perumaan. Yhteisöllisyyttä on myös se, että suurinta osaa asiakkaistamme yhdistää tämä meidän pieni paikkakunta, Ruovesi ja sen elävät kylät. Asiakkaamme ovat täältä kotoisin, mummola tai mökki sijaitsee täällä ja tuttu pankki on kuin palaisi kotikonnuille ja rakkaisiin muistoihin. Asiakas tunnetaan oikeasti eikä hän ole vain osa pelkkää isoa massaa.

6 DIGITAALISEN MUUTOKSEN SUUNNITELMA

6.1 Tahtotila ja tavoitteet

Pankin digitaalinen tahtotila ohjaa pohjimmiltaan pankin digitaalista muutosta. Ruoveden Osuuspankin digitaaliseksi tahtotilaksi keväällä 2016 Helsingin Vallilassa järjestetyssä työpajassa muotoutui seuraava lause: Kasvollisen monikanavaisen toiminnan kautta paras asiakaskokemus kaikille asiakkaillemme. Avainasiat tämän tahtotilan saavuttamiseksi ovat asenne, tavoitteet sekä perehdytys.

Meidän on tietenkin väistämätöntä toimia monikanavaisesti eli kasvokkain, puhelimitse, verkossa, chatissä, jotta tavoitamme asiakkaamme missä kanavassa ikinä he vaikuttavatkaan. Niin kauan kuin meillä pankilla ja henkilökunnalla on kasvot, meitä on helppo lähestyä ja asiakas kokee olevansa enemmän kuin pelkkää isoa massaa. Haluamme tarjota jokaiselle asiakkaallemme ja yhteistyökumppanillemme parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Haluamme, että heille jää tunne yhdessä tekemisestä, ratkaisun löytämisestä ja että he ovat tärkeitä juuri meille.

6.2 Digitalisoinnin teemat ja teemakohtaiset tiekartat

Digitalisoinnin teemakohtaisilla tiekartoilla (ks. Liite 1) aiheet ja alueet ovat pilkottu osiin ja jaettu aikajanelle, jonka mukaan olemme työstäneet eri aihealueita konkreettisesti. Tiekarttojen mukaan tiedämme mitä, milloinkin tehdä ja kuinka seurata edistymistä.

6.2.1 Organisaatio

Reijo Karhinen on koko OP ryhmän johtaja ja näyttänyt mallia uudeltaisesta johtamisesta ja ennen kaikkea osoittaa uudeltaisella viestinnällään arvojohtajuutta sekä tekee itsensä helpommin lähestyttäväksi olemalla läsnä myös paljon puhutussa sosiaalisessa mediassa. Tulevaisuudesta ei kukaan tiedä varmaksi mitään muuta kuin, että se tulee olemaan erilainen kuin mitä tähän asti on nähty.

Organisaatio muuttui jo myös Ruoveden Osuuspankissa, kun pitkään palvelut palvelupäällikkö jäi juuri eläkkeelle. Hänen tilalleen ei palkattu enää ketään erillistä henkilöä vaan hänen tehtävänkuviansa jaettiin useammalle toimihenkilölle. Tietynlainen omatoimisuus ja vastuunotto korostuivat vielä entisestään. Jokaisen on ohjattava omaa työtään itse ja otettava vastuu itsestään sekä kannettava vastuuta myös yhteisistä asioista. Vain tarpeeksi tehokas, kypsä ja pieni organisaatio pystyy toimimaan itseohjautuvasti. Ruoveden Osuuspankissa en näe tätä asiaa ongelmana koska uskon tiimin kykenevän toimimaan tehokkaasti ja pitämään pyörät pyörimässä.

Henkilöstön osaamisen raaka alkukartoitus on tehty digibarometri kyselyllä. OP Ryhmän yhteinen digiajokortti on vastaus henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sen seuraamiseen. Osaaminen, joka tarvitaan digitaalisten asiakasrajapintojen hyödyntämiseen niin markkinoinnissa, myynnissä, asiakaspalvelussa kuin OP Ryhmän yhteisöllisen roolin toteuttamisessa. Osaamisalueita ovat muun muassa seuraavat alueet: asiakaskokemuksen ja –suhteen kaikki kanavainen johtaminen, digitaalinen markkinointi ja myynti, digitaaliset palvelut, sosiaalinen media ja digitaaliset yhteisöt sekä muu sisältöosaaminen. Digiajokortti kertoo osuuspankkilaisille konkreettisesti sen, millaisia digitaalisia taitoja heiltä oikeasti edellytetään. Digiajokortti osoittaa alueet, jotka henkilö hallitsee ja kannustaa myös uusien opetteluun ja kokeiluun. Eri osaamistavoite myös jokaisen roolin mukaan: @Suositteija @Opastaja sekä tähtiosajana @Innostaja.

6.2.2 Markkinointi, myynti ja asiakkuudenhoito

Markkinoinnissa on otettava jatkossa huomioon printtimediasta irtautuminen, joskin oman haasteensa asettaa asiakkaiden suuri ikäjakauma. Osan asiakkaista tavoittaa ainoastaan vanhanaikaisesti sanomalehtimainoksilla, kun taas osa ei sanomalehtiä enää juuri lue. Mielestäni kuitenkin paikkakunnan oma, kerran viikossa ilmestyvä lehti on hyvä paikka mainoksilla koska se tavoittaa juuri myös paljon muualla asuvia etäasiakkaita, joita muuten saattaa olla hankala tavoittaa. Nykypäivän lehtimainonta tuntuu olevan suurelta osin imagomainontaa ja varsinkin pienellä paikkakunnalla muistutuksena ihmisille, että me olemme olemassa. Jatkossa myös pankin Facebook on otettava enemmän huomioon markkinoinnin ja mainonnan kannalta. Facebook yhteistyötä on kehiteltävä enemmän myös paikallisten yritysten kanssa yhdessä.

Myynnissä tarkoitus olisi ohjata asiakkaita vielä vahvemmin verkkoon ja toimimaan itse aktiivisemmin. Olemme pankissa tottuneet tekemään paljon ns. ilmaista työtä ja jatkossa tehtävänäme olisi enemmänkin kertoa ja opastaa ja asiakas toimisi itse. Emme tietenkään passita asiakasta suoraan kotiin vaan meidän pitäisi varmistua siitä, että jatkossa asiakas osaisi ja löytäisi tarvittavat asiat myös suoraan verkkopankista ja helpommalla. Asiakas saisi saman ja vielä hieman enemmän ja vain isommissa asioissa/pohdinnoissa me asiantuntijoina astuisimme kuvaan.

Tulevaisuudessa eikä niin kaukanaakaan toimimme asiakkaan talouden personal traineereina. Teemme töitä välillä etänä kotoa käsin tai jalkaudumme sinne missä meitä tarvitaan. Soitamme tai otamme kuvayhteyden suoraan asiakkaaseen. Opastamme ja mietimme asiakkaan kanssa yhdessä parhaimmat ratkaisut juuri hänen tilanteeseensa.

6.2.3 Palveluverkosto

Tällä hetkellä pankkiasiointi koetaan mielestäni vielä kohtalaisen konttorisidonnaiseksi, jos ei asiakkaiden niin ainakin henkilökunnan kannalta. Henkilökunnalla työn tekeminen tapahtuu vielä ainakin toistaiseksi aina itse konttorissa, vaikka suurin osa asiakkaista asioi nykyään jo verkossa. Miellämme, että asiakkaat haluavat tulla konttoriin ja vain siellä saa hyvää palvelua. Toki kasvokkain on aina erilaista asioida ja moni asia hoituu siinä varmasti helposti ja kätevästi. Asuntolaina on monelle iso juttu, silloin saatetaan ostaa sitä ensimmäistä omaa kotia ja halutaan tulla tarkoituksella pankkiin konkreettisesti asioimaan. Asiakaskäyttäytyminen on muuttumassa ja suurella osaa asiakkaista muuttunutkin jo. Pankin on kyettävä palvelemaan montaa täysin erilaista asiakasryhmää. Kasvamassa oleva sukupolvi toimii pääosin verkossa, he ovat omatoimisia, kriittisiä ja äänestävät nopeasti jaloillaan, jos emme pysy ajan hermolla. Nyt jo yllättävän lyhyellä aikavälillä tuntuu, että ihmiset ovat kaikonneet pankin konttorista. Ennen niin monet tutut kasvot kasalta ovat poissa ja varsinkin iltapäivisin pankin iso aulatila kaikuu tyhjyyttään. Kaikki onneksi eivät ole kaikonneet luonnollisen poistuman kautta vaan osa myös iäkkäämmistä ihmisistä ovat löytäneet mm. OP mobiilin helppouden!

Nyt jo pankeissa kokeillaan etätyötä muutamana päivänä kuukaudessa ja tulevaisuudessa sitä tehdään varmasti vielä enemmän. Tulevaisuus toki näyttää sen millaiseksi pankkityö yleensä muotoutuu. Pankkityössä niin kuin monessa muussakin missä käsitellään salassa

pidettäviä tietoja pitää varmistua siitä, että se paikka missä työtä tehdään etänä, palvelee myös turvallisuuden kannalta, jotta kukaan ulkopuolinen ei pääse kuuntelemaan tai lukemaan mitään arkaluontoista.

6.2.4 Yhteisöllisyys

Päällimmäisenä tietenkin sosiaalisen median kanavat ja Ruoveden Osuuspankin kanava tällä hetkellä on pankin oma Facebook sivu, joka on ollut olemassa alkuvuodesta 2016 lähtien. Mietittäväksi tulee yhteistyömallien rakentaminen paikallisten toimijoiden kanssa. Yritysassiakkaiden tarinoiden levitys sosiaalisessa mediassa ja yleinen vastavuoroisuus voisi hyvin olla yksi keino saada näkyvyyttä puolin ja toisin. Yleinen markkinointi ja sponsorointi olisi myös hiljalleen vietävä enimmäis määrin sosiaaliseen mediaan jolloin halutut kohderyhmät saataisiin paremmin tavoitettua.

Toki yhteisöllisyyttä on edelleen olemassa myös ihan vanhaan malliin kasvokkain ja ilman internetin ihmeellistä maailmaa. Asiakastilaisuudet sekä jalkautuminen ulos perinteisestä pankkikonttorista ihmisten luo on tärkeä osa yhteisöllisyyttä. Aika tosin tuntuu olevan ajanut ohi perinteisten asiakasiltojen, mutta uutena näissäkin nostaa päätään kaikille paikasta ja ajasta riippumattomat webinaarit. Webinaari lähetykseen voi osallistua omalta kotikoneelta ja sen voi useasti katsoa vielä myös jälkikäteen tallenteena. OP Ruovesi on järjestänyt jo vuodesta 2009 lapsille ja nuorille suunnatun Hippo perheliikuntapahtuman, jossa perheet voivat yhdessä suorittaa erilaisia rasteja ja rastien jälkeen tarjolla on mehua sekä keksejä. Muutenkin olemme tukeneet useita paikallisia kohteita tai jakaneet stipendejä koululaisille.

Sisäistä yhteisöllisyyttä olemme rakentaneet henkilöstölle avaamalla mm. WhatsApp –ryhmiä ja tarkoitus olisi toteuttaa ne myös edustajistolle sekä hallitukselle. Henkilökunnan sisäisen intranetin hyödyntäminen pitäisi myös tuoda vielä paremmin esille, jotta kaikki sen ulottuvuudet ja hyödyt saataisiin parhaalla mahdollisilla tavoilla käyttöön ja ihmisten tietoisuuteen. Toki Ruoveden OP on pieni pankki ja tieto kulkee erittäin hyvin myös vielä ihan perinteiseen tapaan puhumalla mm. yhteisissä palavereissa tai kahvitauoilla. Näin ollen erittäin aktiivinen keskustelu interaktiivisella alustalla ei varmasti tuo vielä sitä hyötyä minkä saa kasvokkain käydystä keskustelusta. Keskustelu intranetissä laajemmin koko OPn henkilökunnan kanssa voisi tuoda sitä jotain päivittäiseen arkeen ja

sieltä voisi saada sellaisia vinkkejä ja näkökulmia, joita meidän perinteisestä kahvipöytäkeskustelusta taas ei pysty saamaan.

6.2.5 Sisäiset prosessit ja työkalut

Pelisäännöt ja toimintatavat työvälineiden käyttöön on kerrattava ja käytävä läpi. Henkilökunnan käytössä olevat iPad laitteet ovat työvälineitä ja niillä on tarkoitus mm. opastaa asiakkaita ja kerätä aktiivisesti palautetta. Asiakkaiden kanssa lähetettävien verkkoviestien moninaiset ominaisuudet on myös tärkeä saada aktiiviseen hyötykäyttöön. Meillä on paljon mahtavia laitteita ja työkaluja, mutta jos emme osaa käyttää niitä ja niiden kaikkia ominaisuuksia emme me eivätkä asiakkaat saa tällöin kaikkea hyötyä irti.

Asioita kuten, verkkoneuvottelua on pidettävä kyllästymiseen saakka esillä, jotta se hiljalleen tulee rutiiniksi ja osaksi arkea. Ainakaan vielä asiakkaat eivät osaa meiltä pyytää verkkoneuvottelujakaan vaan meidän itse on tarjottava niitä aktiivisesti heille. Myös paljon muita hyviä ja arkea nopeuttavia uudistuksia jää kaiken arjen kiireen jalkoihin. Yhtenä isona tekijänä, jotta opimme käyttämään arkea helpottavia työkaluja, on oltava ennakkoluuloton asenne sekä kokeilunhalu uutta kohtaan. Varmasti vanha tapa toimia on ollut erittäinkin toimiva tähän saakka, mutta meillä ei saa olla liian kiire opetella uutta. Jos me emme opettele sitä niin joku muu varmasti sen tekee ja onko se silloin jo meille auttamattoman myöhäistä.

6.3 Muutoksen mittaristo

Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, on erittäin tärkeää, että sen eteenpäin vieminen on jatkuvaa ja sen edistystä voidaan mitata tai seurata jollain selkeillä tunnusluvuilla. Näin pystymme tarkkailemaan olemmeko oikealla tiellä ja missä vaiheessa meidän on tarkasteltava joitain kohtia uudelleen. Mittareita ja tunnuslukuja löytyy erilaisia ja eri alueilta. Niitä on tarkkailtava tarpeeksi kriittisesti, jotta tiedämme palvelevatko ne juuri meidän tarpeitamme ja tarvittaessa vaihdettava toimivampiin.

Liiketoiminnan osalta mittareiksi valikoitui sähköisten sopimusten osuus kaikista pankin sopimuksista sekä sen rinnalla tarkkailemme myös varallisuudenhoidon myynnin kasvua.

Sähköisiä sopimuksia ovat sopimukset, joita asiakas tekee itse verkkopankissa ja tällaisia ovat mm. uuden tilin avaaminen, kortin tilaaminen, luottorajan korotus, rahastomerkin-
nän tekeminen, vakuutuksen ostaminen, vaikka uudelle autolle.

Asiakkaiden osalta mitataan kuinka monella on käytössään OP-Mobiili tai Pivo eli seurataan kummankin sovelluksen käyttöastetta. Toki taustalla seurannassa on vielä myös jo perinteinen verkkopalvelusopimusten määrän kehitys. Verkkopalvelu tosin on jo nyt suurimmalla osalla asiakkaita, Ruoveden Osuuspankilla verkkopankki on n.70 % asiakkaista. Verkkopalvelusopimusasiakkaista n. 34% on käytössään OP-Mobiili ja Pivo vain n.8 %. Huhtikuussa 2017 tulleen kaverimaksun myötä käyttäjien määrä kasvoi ilahduttavasti. Kaverimaksamisella eli P2P-maksamisella tarkoitetaan rahan siirtämistä kännykän avulla tililtä toiselle nopeasti, pelkän puhelinnumeron perusteella. Automatian rakentama Siirto-teknologia on tehnyt kaverimaksamisesta reaaliaikaista myös silloin, kun rahaa siirretään eri pankkiryhmissä olevalle tilille. Siirto mahdollistaa myös nopeat kännykkämaksut kaupoissa ja verkkokaupoissa, mutta näihin liittyvät palvelut ovat tuloissa markkinoille vasta kaverimaksamisen jälkeen. Automatia on OPn, Nordean ja Danske Bankin täysin omistama yhtiö.

Henkilöstöä varten mittareita löytyy useampiakin, mutta yhteisiksi mittareiksi mitä alamme seurata ovat seuraavat:

- Verkkoneuvotteluiden osuus kaikista neuvotteluista
- Ajanvaraukset / henkilömäärä/kk / eri kanavissa
- Digiajokortti – uusien osaamisvaatimusten mittaaminen ja huomioiminen. Kertoo osuuspankkilaisille konkreettisesti sen, millaisia digitaalisia taitoja heiltä edellytetään.
- Digitaalisten palveluiden ja kanavien osaamistason kehittyminen – digibarometri
- Asiakkaiden lähettämien verkkoviestien lukuaika

Yhteisöllisyyttä tarkkailemme OP Ruoveden Facebook julkaisuiden kattavuuden avulla eli sillä kuinka moni on nähnyt tekemämme päivityksen. Tavoitteena olisi myös saada jollain tavalla aktivoitua seuraajiamme sosiaalisessa mediassa, saamaan heidät ottamaan kantaa tai kommentoimaan. Kappalemääräinen seuraajien määrä Facebookissa on asetettu tavoitteeksi. Nykysäädösten puitteissa Facebook sivusta tykkääjien määrän kasvatus ei olekaan enää niin helppoa koska ketään ei saa velvoittaa tykkäämään sivusta osallistu-

akseen esimerkiksi arvontaan. Tykkääjien määrää voimme kasvattaa ainoastaan tekemällä hyvää sisältöä sivullemme ja siihen liittykin vielä viimeinen seurattava mittari eli Facebook päivitysten säännöllisyys. Vähintään yksi oikea sisällöltään rikas päivitys viikossa on minimi mihin pyrimme.

Omistaja-asiakkaille avataan myös oma digitaalinen yhteisö, jossa he pääsevät aidosti vaikuttamaan oman pankkinsa toimintaan. Yhteisössä omistaja-asiakkaat voivat keskustella asioista, ehdottaa, ottaa kantaa tai osallistua erilaisiin kyselyihin.

7 OP RUOVESI DIGITAALISENA TOIMIJANA VUONNA 2020

”Viiden tai viimeistään kymmenen vuoden aikana ala muuttuu enemmän kuin 50 edeltävän vuoden aikana. Keskeinen ajuri on digitalisaatio”, näin arvioi OP ryhmän digitaalisen liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen johtaja Harri Nummela Money16-seminaarissa. Vaikka oma polkuni pankkialalla on vielä kovin lyhyt, niin voin yhtyä Harri Nummelan mielipiteeseen. Kuuden vuoden työhistoriani aikana pankissa, olen jo huomannut, kuinka asioissa mennään eteenpäin ja kaikki asiakkaat ja toimintatavat ovat jatkuvan muutoksen alla. Perinteiset kassapalveluiden käyttäjät harvenevat luonnollisen poistuman kautta hiljalleen ja tilalle tulee uusi digitaalinen sukupolvi. Diginatiivit ovat tottuneet toimimaan hetkessä, heille ajanvaraus konttorissa seuraavalle viikolle on jo liian myöhäistä. He haluavat palvelut juuri silloin kun tarvitsevat eikä heillä ole aikaa odottaa tai muuten he hankkivat palvelunsa muualta. Nuoriso ei välttämättä edes halua asioida joka asiassa kasvotusten vaan mieluummin viestiä jotain muuta kanavaa käyttäen. Joskus itselle tulee mieleen, että palataanko vielä joskus ajassa taaksepäin ja henkilökohtaisesta kasvokkain saatavasta palvelusta tulee harvojen ihmisten luksusta? Nyt jo on tiedossa isoja muutoksia jotka vaikuttavat arjen pankkityöhön OPn konttoreissa. Paljon perinteisiä toimia keskitehtään muiden toimijoiden tapaan isompiin yksiköihin ja pelkkä myyntityö jää konttoreihin.

OP on avannut Pohjola sairaalat jo Helsinkiin, Tampereelle, Ouluun ja Kuopioon. Tarkoitus on laajentaa terveydenhuoltopalvelut koko maan kattaviksi. Marraskuussa 2016 julkaistiin OPn Kulku – palvelu eli ensiaskel liikkumisen palveluissa. Palvelu tarjoaa pääkaupunkiseudun kuluttajille ja pienyrityksille mahdollisuuden sähköautoiluun kuukausihinnalla. Toukokuussa 2017 OP toi yhdessä BMW:n ja Sixtin kanssa yhteiskäyttöautot pääkaupunkiseudulle. Drive Now palvelulla halukkaat saavat käyttöönsä BMW:n tai Minin käyttöönsä ajominuutteihin perustuvalla maksulla. OP laajentaa roolia siellä, missä olemme tähän asti toimineet yksittäisten tuotteiden kautta: asuminen, liikkuminen, terveys ja hyvinvointi, turvallisuus, sähköinen kaupankäynti ja niin edelleen. Tulevaisuudessa OPn liiketoiminta-alue muodostunee tällaisista palvelukokonaisuuksista. Keskiössä on linjaus, rakentaa OP Ryhmästä asteittain uuden ajan monialainen palveluyritys, jonka perustana on vahva finanssiosaaminen. Emme siis halua kuihtua hitaasti pois tai vetäytyä taustalle finanssialan prosessitehtaaksi, vaan OP on päättänyt uudistua rohkeasti! Kuten Reijo Karhinen on todennut "Tulevaisuuden OP on monialainen palveluyritys, joka on olemassa asiakkaitaan varten."

LÄHTEET

Finanssivalvonta. 2016. Asiakkaan tunteminen ja tunnistaminen. Päivitetty 21.12.2016 Tulostettu 30.12.2016. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Järvinen, E. Visuveden pankkilaitokset. Luettu 15.9.2016. <http://www.lemmen-niemi.fi/90363176>

KPCB Internet Trends, 2016. Luettu 20.5.2017. <https://contently.com/strategist/2016/06/03/6-takeaways-marketers-mary-meekers-internet-trends-report/>

Liimatainen, Karoliina. 2016. OP:sta tulee monialayritys – ”Tulevaisuudessa kaikissa maakunnissa on Pohjola-Sairaala tai lääkäriasema”. Helsingin Sanomat. Luettu 10.8.2016. <http://www.hs.fi/talous/art-2000002905572.html>

Lähtenmäki, P. 2016. Nyt iskee Uber-ilmiö pankkeihin: vaarassa kolmannes bisneksistä. Talouselämä 30/2016, 32–36.

Op.fi. Opastus. OP-mobiili. Tulostettu 15.3.2017. <https://www.op.fi/op/?cid=151809598&kielikoodi=fi>

Op.fi. Opastus. Verkkoneuvottelu. Tulostettu 15.3.2017. <https://www.op.fi/op/henki-loasiakkaat/opastus/verkkoneuvottelu?cid=151674656>

OP Ruoveden verkkosivut. Pankin esittely. Tulostettu 15.3.2017. <https://uusi.op.fi/web/op-ruovesi/pankin-esittely>

OP Ruovesi verkkosivut. 2016. Ruoveden Osuuspankki jatkaa itsenäisenä. Julkaistu 28.10.2016. Tulostettu 15.3.2017. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/oma-pankkisi/uutisia-ja-tapahtumia?cid=151887623>

OP Ryhmän sisäinen materiaali – OP Ryhmä – Historia – Osuuskuntarakenne.

OP Ryhmän sisäinen materiaali, Some haltuun –sosiaalisen median perusteet.

Pivolompakko. 2017. Luettu 20.5.2017. <https://pivolompakko.fi>

Ruotsalainen, H. Suomalaiset sosiaalisessa mediassa. Tulostettu 6.11.2016. <http://vizeum.fi/p/news-item/suomalaiset-somessa/>



Simola, U. 2016. Pankit & yhteiskuntavastuu. Miten vastuullisuudesta hyötyy asiakas? Taloustaito 8/2016, 6–13.

Siirto, 2017. Tulostettu 20.5.2017. <https://siirto.fi>

- Soininen, S. 2016. Verkkopankkimme uudistuu – oletko jo kokeillut? Tulostettu 15.3.2017. <https://taloudessa.fi/2016/08/verkkopankkimme-uudistuu-oletko-jo-kokeillut/>
- Turkki, K. 2016. Moni perinteinen pankki häviää markkinoilta. Aamulehti 135 (262), A10–11.
- Valtiovarainministeriö. Kaikilla oikeus tiliin ja verkkopankkitunnuksiin. Luettu 19.9.2016. http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kaikille-oikeus-tiliin-ja-verkkopankkitunnuksiin
- Vänskä, H. 2016. Uusi strategia vie OP Ryhmän finanssialan ulkopuolelle. Kauppalehti 80/2016, 8–9.

LIITTEET

Liite 1. Digitaalisen muutoksen tiekartat

	Toimenpiteen kesto
	Kertaluonteinen toimenpide

DIGITAALISEN MUUTOKSEN TIEKARTTA: JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO	2017						2018						VASTUULI- HENKILÖ	HUOMIOT					
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3			4	5	6		
ALKUVALMISTELUT																			
Digi-vaastavan roolin määrittely, tavoitteiden asettaminen ja ajankäyttö	◆											◆							Johto
Digimittariden valinta, tavoiteasetanta ja seuranta												◆							Johto
Digikisat - henkilökohaiset/pankkiaso		◆										◆							Keskus/Johto /Digiv.
Sisäinen viestintä, asennemuokkaus, tunnelman luonti.																			Johto/Digiv.
KÄYTTÄNNÖN TOIMET																			
Digibarometri - henkilöstölle	◆											◆							Digiv.
Hallinnon osallistaminen - digibarometri, work shop								◆				◆							Johto/Digiv.
Kokemustenvaihto muiden pankkien kanssa													◆						Johto/Digiv.
YLLÄPITO																			
Digisuunnitelman tarkistus										◆									Johto/Digiv.

2017 tavoitettiin
henk. koht.
digimittarit

DIGITAALISEN MUUTOKSEN TIEKARTTA: SISÄISET PROSESSIT JA TYÖKALUT	2018												VASTU HENKILÖ					
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		4	5	6		
TYÖKALUT																		
Pelissännö/toimintatavat työvälineiden käyttöön		◆																Johto/Dig
Verkkoviestit täyteen hyötykäyttöön: liitteet, linkit, sähköiset lomakkeet										◆								Digw.
NPS -kyselyt iPadeilla kattavasti käyttöön - tavoitteet/seuranta		◆						◆			◆							Johto/Dig
Asiakaskäyttötabletit		◆																Johto
Paperittomuuden edistäminen - workshop										◆								Digw.
SISÄISET PROSESSIT																		
Palveluiden keskitäminen																		Johto/Dig
Opastus maksupalveluasioissa keskitämistä silmälläpitäen																		Päivittäi
Etätyön mahdollisuudet																◆		Johto