



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TARVITAANKO TULEVAI- SUUDESSA PANKKIKONT- TOREITA? – OP MAANINKA

TE -

Anni Pärnänen

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anni Pärnänen	
Työn nimi Tarvitaanko tulevaisuudessa pankkikonttoreita? – OP Maaninka	
Päiväys 11.5.2019	Sivumäärä/Liitteet 39+1
Ohjaaja(t) Kai Selander, Timo Salopelto	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Maaningan Osuuspankki	
Tiivistelmä <p>Nykypäivänä digitaalisuuden ja pankkipalveluiden saatavuuden lisääntyminen tuo haasteita perinteisille kivijalkapankeille pysyä haastavassa kilpailussa mukana. Konttoriverkoston supistaminen ja käteisen rahan väheneminen pakottaa pankin toimintatapojen muutokseen. Poismuutto pieniltä paikkakunnilta ja etäasiakkaiden hoito pankin näkökulmasta aiheuttaa haasteita jokapäiväisessä työskentelyssä, jotta asiakkaat saataisi sitoutettua ja pysymään pankin asiakkaina.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Maaningan Osuuspankissa, mitä nuoret arvostavat pankkipalveluissaan ja millaista palvelua he toivoisivat pankiltaan. Tarvitaanko tulevaisuudessa pankin konttoria enää ollenkaan ja miten Maaningan Osuuspankissa voidaan palvella nuoria asiakkaita niin, että he sitoutuisivat enemmän omaan pankkiinsa. Aihe valikoitui ajankohtaisuuden vuoksi sekä pankin toimihenkilöiden keskusteluiden pohjalta.</p> <p>Työn teoriaosiossa käsitellään asiakkuutta ja asiakaspalvelua, palvelua tuotteena sekä digitalisaation vaikutusta pankkipalveluihin. Tutkimuksen toteutin kvalitatiivisena tutkimuksena, eli laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimusaineiston keräsin haastattelemalla puhelimitse valittua kohderyhmää keväällä 2019. Haastattelut toteutin teemahaastatteluina. Haastatteluiden pohjalta sain vastauksia tutkimuskysymyksiini ja vastauksia voidaan hyödyntää pankin toimihenkilöiden toiminnassa tulevaisuudessa.</p> <p>Tulosten perusteella nuoret asiakkaat arvostavat pankkipalveluissaan helppoutta, joustavuutta ja tavoitettavuutta. Oman pankin merkitys on suuri asiakkailleen ja konttorilla asioinnin mahdollisuutta pidetään tärkeänä. Myös henkilökohtainen neuvonta ja yhteydenpito pankin puolelta nähdään tärkeäksi asiaksi. Pankin valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaspalvelun laatu ja hinta. Laaja-alainen asiantuntemus pankin toimihenkilöillä ja hyvä asiakaspalvelu on kilpailutekijä alati kiihtyvässä kilpailussa.</p> <p>Nuoret kokevat saaneensa jo nyt apua ja neuvoja pankista ja heidän mielestään palvelu on ollut jo tähän mennessä todella hyvää. Pankilta toivottiin säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaisiin ja että jatkossakin asiat hoituisivat joustavasti ja nopeasti. Pankin toimintaa voidaankin tutkimuksen tulosten perusteella kehittää etenkin nuorten hoitomallin osalta, jotta asiakkaiden sitoutuminen omaan pankkiin on varmempaa.</p>	
Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaspalvelu, sitouttaminen, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu, osuuspankki, digitalisaatio	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Anni Pärnänen			
Title of Thesis Do we need bank branches in the future? – OP Maaninka			
Date	11.5.2019	Pages/Appendices	39+1
Supervisor(s) Kai Selander, Timo Salopelto			
Client Organisation /Partners Maaningan Osuuspankki			
<p>Abstract</p> <p>Nowadays increased digitalization and availability of banking services challenge for traditional banks to keep up with competition. Bank branch closures and diminished use of cash force banks to change their methods of operations. Because of the hard competition in the finance industry, bank employees meet challenges every day for providing service to non-local customers. Banks need to find out new ways to keep customers.</p> <p>The target of research was to find out what young customers of Maaningan Osuuspankki appreciate in their banking services and what kind of service they want from their own bank. The question is if bank branches are needed in the future and how Maaningan Osuuspankki could provide service to its customers so that they would feel greater commitment to the local bank branch. Because the subject is current and the employees of Maaningan Osuuspankki have discussed the issues in their meetings, it was chosen as the thesis topic.</p> <p>The theoretical part of the thesis covers customership and customer service, service as a product and the effect of digitalization on customer service. Qualitative method was chosen for the research and data was collected from phone interviews with a selected group of customers in spring 2019. The interviews were conducted as thematic interviews. The interviews gave answers to the research questions and the responses can be utilized by the employees of the bank in the future.</p> <p>Based on the results, young adults appreciate the ease, flexibility and accessibility of banking services. Their local bank branch is important for them and they want it to remain as an independent bank. They also appreciate the opportunity to visit their bank branch. It is also important that customers receive personal advice and that the employees of the bank keep contact with their customers. The quality of customer service and the prices of services are reasons for choosing their bank. Competitive advantages consist of the wide expertise the employees of the bank maintain and of good customer service.</p> <p>The results show young adults have already received pieces of advice and help from their bank whenever needed. They are also satisfied with the customer service of the bank. Young customers hoped that the employees of the bank would call them regularly and service would remain as easy, fast and flexible as it has been. Based on the results, the bank can develop its modes of operations especially among young customers to increase their commitment.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Customer experience, customer service, commitment, qualitative research, thematic interview, osuuspankki, digitalization</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.4	Teoreettinen viitekehys .....	9
1.5	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä .....	10
2	ASIAKKUUS.....	11
2.1	Asiakkuudenhallinta .....	11
2.2	Asiakkuuden elinkaari.....	12
2.3	Asiakkuuden kannattavuus .....	13
2.4	Asiakkaan sitouttaminen ja sidokset .....	14
3	ASIAKASPALVELU .....	15
3.1	Asiakkaan segmentointi.....	15
3.2	Asiakaspalvelun laatu .....	16
3.3	Asiakaskokemus.....	17
3.4	Asiakaskohtaamiset.....	18
4	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN .....	23
4.1	Tuotteistaminen.....	23
5	DIGITALISAATION VAIKUTUS PANKKIPALVELUIHIN.....	25
5.1	Kilpailun lisääntyminen .....	25
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	27
6.2	Aineisto ja aineistonkeruu/haastattelu .....	27
6.3	Aineiston analyysi .....	28
6.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	29
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	30
7.1	Tärkeää pankkipalveluissa .....	30
7.2	Pankin valintaan vaikuttavat tekijät/asiat .....	31
7.3	Asiantuntijapalvelut.....	31
7.4	Kivijalkapankki vs Digipankki .....	32
7.5	Oman pankin merkitys .....	32

7.6 Toiveita ja ehdotuksia pankille .....	33
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	38
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Pankkitoiminta on saanut alkunsa kultaseppien toiminnasta, jotka ottivat rahaa säilytettäväkseen. Talletustoiminnan rinnalle tuli pian luotonanto, jolloin pankkitoiminnan keskeisimmät ainekset olivat saaneet alkunsa. Rahalaitokset, jotka kantoivat pankki-nimeä, antoivat käypiä maksuvälineitä yleisön käyttöön, ottivat vastaan talletuksia sekä myönsivät luottoja yrityksille ja yksityisille henkilöille. Suomessa ja useimmissa teollisuusmaissa nykyaikainen pankkijärjestelmä sai alkunsa vasta 1800-luvulla. Kansantalouksien kehittymisellä ja vahvistumisella oli suuri merkitys kansallisten rahoitusjärjestelmien muodostumiselle. Nykypäivänä pankkien oma pääoma on suhteellisen pieni verrattuna muihin yrityksiin. Pankin velkapääoma, joka on jopa yli 90 %, muodostuu pääosin yleisön talletuksista. Keskeinen tekijä pankin tuloksessa on rahoituskate, joka muodostuu luotoista saatujen korkotuottojen ja talletuksista maksettujen korkokulujen erotuksesta. Pankkitoiminta voidaan jakaa kahteen osaan: vähittäispankkitoimintaan, jolla kuvataan pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, säästämisen-, sijoitus- ja luottotoimintaa sekä tukkupankkitoimintaan, joka kuvaa laajamittaista kaupankäyntiä ulkomaisilla ja kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. (Kontkanen, 2010, 10–11.)

Maaninka on Pohjois-Savossa Kuopion kaupunkiin kuuluva pieni kylä, jossa oli vuoden 2014 lopussa, ennen liittymistä Kuopioon, noin 3750 asukasta (Tilastokeskus). Maaningalla pankkipalveluita tarjoo tällä hetkellä kaksi pankkia, joista toinen on OP Ryhmään kuuluva Maaningan Osuuspankki ja toinen S-Pankki. Maaningan Osuuspankki on Maaningalla johtava ja vakavarainen, täyden palvelun rahalaitos. Se tarjoaa jäsen- ja asiakaskunnalleen laadukkaat, kilpailukykyiset ja asiakaslähtöiset pankkipalvelut ja toimii paikkakunnan taloudellisen menestymisen edistäjänä. (OP Maaninka.)

Olen itse työskennellyt pankin alalla kahdeksan vuotta. Työskentelen tällä hetkellä itse Maaningan Osuuspankissa. Työskentelen monenlaisissa työtehtävissä kuten rahoituksessa, päivittäisissä pankkipalveluissa sekä sijoituksessa, mutta kaikessa työskentelyssä tulee esille asiakkaiden pitäminen, asiakkuuksien hoitaminen sekä nuorten asiakkaiden tärkeys pankin tulevaisuudelle. Nuoret asiakkaat ovat kuitenkin pankin tulevaisuuden tärkeimpiä asiakkaita ja tämän takia nuoria tulee palvella hyvin ja heidän palveluunsa tulee panostaa.

Nykypäivänä digitalisaatio ja pankkipalveluiden saatavuus ja tarjooma tuo haasteita perinteisille kivijalkapankeille. Myös poismuutto pieniltä paikkakunnilta voi vaikuttaa pankkipalveluiden vertailuun ja pankin vaihtamiseen asiakkaiden keskuudessa. Nykypäivänä käydään paljon keskustelua käteisen rahan vähenemisestä, pankkien konttoriverkostojen supistamisesta sekä pankkien siirtymisestä internetin maailmaan. Mihin pankkikonttoreita enää tarvitaan? Onko, etenkin nuorilla jotka ottavat ensimmäistä lainaansa tai miettivät säästämistä, tarvetta tulla keskustelemaan konttorille kasvotusten tai edes puhelimitse tutun toimihenkilön kanssa pankkipalveluista vai voiko kaiken hoitaa internetin kautta? Näistä kysymyksistä sain ajatuksen tutkia, mitä nuoret todella haluavat, millaista palvelua he

toivovat ja palvelaanko heitä riittävästi ja heidän toiveidensa mukaisesti. Millaisissa asioissa he ko-  
kevat tarvitsevansa asiakaspalvelua? Tarkoituksena oli löytää keinoja pankille ja pankin toimihenkilöille, kuinka nuori asiakas saadaan sitoutettua ja pysymään pankin asiakkaana.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Ensimmäiset säästöpankit on perustettu Suomeen jo 1820-luvulla. Vuonna 1860 on perustettu ensimmäinen kiinnitysluottolaitos, Suomen Hypoteekkiyhdistys. Pian tämän jälkeen perustettiin ensimmäinen liikepankki, joka oli vuonna 1862 perustettu Suomen Yhdyspankki. Muutaman vuoden jälkeen tämän kilpailijaksi nousi Kansallis-Osake-Pankki. Samoihin aikoihin perustettiin myös Suomen valtion omistama Postisäästöpankki, joka otti vastaan talletuksia postikonttoreissa. Vuonna 1902 perustettiin vuorostaan Keskuslainarahasto, jolloin osuuskassatoiminta käynnistyi ja ensimmäiset osuuskassat perustettiin. 1980-luvulla rahoitusmarkkinat alkoivat pikku hiljaa vapautua, jolloin markkinoille tuli uusia toimijoita, kuten ulkomaalaisia pankkeja sekä kotimaisia pankkiiriliikkeitä. 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa syvä lama johtivat pankkikriisin syntymiseen. Tuolloin pankkirakenne muuttui voimakkaasti ja pankkien konttoreiden ja henkilöstön määrä vähenivät huomattavasti. 1990-luvun puolivälin jälkeen on pankkirakennetta muokanneet useat pankkifuusiot, kansainvälistyminen, tietotekniikan kehittyminen, kilpailun lisääntyminen sekä asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen muutos. 2000-luvulla on markkinoille syntynyt finanssikonserneja, johon kuuluvat pankki, rahoitusyhtiö, rahastoyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö sekä henkivakuutusyhtiö. Suurimmat pankkiryhmät ovatkin nykyään täyden palvelun finanssitaloja. Tietotekniikan kehittyminen on vaikuttanut pankkiasioinnin muuttumiseen. Nykyään internet-pankkipalvelut sekä puhelinpankkipalvelut ovat tulleet täydentämään ja korvaamaan perinteistä pankkikonttoriasiointia. (Kontkanen, 2010, 14-16.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Maaningan Osuuspankki, joka kuuluu OP Ryhmään. OP Ryhmän muodostavat itsenäiset osuuspankit sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Vuoden 2018 lopussa OP Ryhmään kuului 156 itsenäistä osuuspankkia, joilla on yhteensä yli 360 konttoria ympäri maan. Koko OP Ryhmän palveluksessa työskentelee noin 12 000 henkilöä ja asiakkaiden yhteenlaskettu määrä on yli 4 miljoonaa, joista omistaja-asiakkaita on noin 1,9 miljoonaa. OP määrittelee perustehtävänsä seuraavasti: *edistämme omistaja-asiakkaidemme, asiakkaiden ja toimintaympäristömme kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia*. Ryhmän päämääränä on olla johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa, joka tarjoaa parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut. OP:n arvoja ovat *Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen*. (OP Ryhmä.)

Osuuspankit ovat itsenäisiä pankkeja, joiden toimialue kattaa koko Suomen. Nimensä mukaisesti osuuspankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia, joissa omistajajäsenellä on yksi tasavertainen ääni. Osuuspankin jäseneksi voi liittyä maksamalla jäsenmaksun, joka vaihtelee Osuuspankkikohtaisesti. Jäsenkunta muodostuu yksityishenkilöistä, jotka valitsevat oman pankkinsa jäsenistä hallinnon. Osuuspankkien toiminta perustuu osuustoiminnallisiin arvoihin, vahvaan vakavaraisuuteen ja osaa-

vaan riskienhallintaan. Toiminta perustuu myös kannattavuuteen, jolloin liiketoiminnan tuotto käytetään omistaja-asiakkaiden hyväksi. Osuuspankit tarjoavat palveluitaan niihin henkilö- kuin yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille. (OP Ryhmä.)

Maaningan Osuuspankilla on jo yli satavuotinen historia. Maaningan Osuuspankki (Hyttilan osuuskassa) on perustettu vuonna 1909, joten tänä vuonna pankki juhlii 110-vuotista historiaansa. Perustamispäivänä kassaan liittyi 13 jäsentä. Osuuskassan alkuaikoina toiminnassa oli tärkeää myös valitus ja kauppa säästö- ja lainatoiminnan ohella. Vuonna 1930 osuuskassan nimi muuttui Maaningan osuuskassaksi kun toiminta siirtyi Maaningan keskustaan. Osuuspankkilaki tuli voimaan vuonna 1970, jossa todettiin, että ”Osuuspankki on pankkitoimintaa harjoittava osuuskunta” ja tämän myötä 70-luvulla kassan nimi muuttui Maaningan Osuuspankiksi. Vuoteen 1996 asti Maaningan Osuuspankilla oli 3 konttoria, pääkonttori Maaningan kylällä sekä sivukonttorit Tuovilanlahdessa sekä Pulkonkoskella. Sivukonttorit lakkautettiin ja jäljelle jäi pääkonttori, joka toimii edelleen. (Sarlund, 2009.)

Maaningan Osuuspankissa oli vuoden 2018 lopussa 5334 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita oli 2893. Pankissa työskentelee toimitusjohtajan ja pankinjohtajan lisäksi 6 toimihenkilöä. Huolimatta maailmantalouden tilanteesta, vuosi 2018 oli Maaningan Osuuspankissa tuloksellista aikaa. Talletusmäärä sekä uusien luottojen määrä kasvoi edellisestä vuodesta vaikka kasvu näissä on jo useamman vuoden ollut hyvää. Pankin taloudellinen tilanne oli hyvä ja liikevoitto kasvoi vuoden aikana 11,9 %. Maaningan Osuuspankin asiakasmäärä on ollut myös kokoajan kasvusuuntainen ja 2018 omistaja-asiakkaiden määrä kasvoi 141 jäsenellä. (Tilinpäätös 2018.)

Toimitusjohtajan Ari Väänäsen mukaan asiakkaiden kasvu on merkki asiakkaiden tyytyväisyydestä joustavaan ja nopeaan asiakaspalveluun sekä muulla paikkakunnalla olevien asiakkaiden vaivattomaan tapaan pitää yhteyttä omaan pankkiinsa. Tavoitettavuus, joustavuus ja riipeys ovat asioita, joita moni asiakas arvostaa ja joihin Maaningan Osuuspankissa halutaan jatkossakin panostaa. Iso osa asiakkaista asuu muulla paikkakunnalla, eli ovat ns. etäasiakkaita. Tämä tuo haastetta asiakkaiden hoitoon sekä asiakkaiden pitämiseen. (Vuosikatsaus 2018.)

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen nuorten aikuisten pankkipalveluihin liittyviä toiveita pankin toimintatapoihin asiakkuuksien hoidossa ja millaista palvelua he toivovat pankiltaan. Tavoitteena on löytää keinoja nuorten asiakkaiden palveluiden parantamiseen sekä siihen kuinka muualla asuvat nuoret saadaan pidettyä asiakkaina alati lisääntyvässä ja digitalisoituvassa pankkikilpailussa. Tavoitteena on löytää sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää pankin asiakaspalvelijan jokapäiväisessä työskentelyssä sekä saada uusia keinoja nuorten asiakkaiden palveluun. Tutkimustuloksien toivon vahvistavan käsityksiä, että nuoret asiakkaat ovat uskollisia pankilleen, joka on palvellut heitä pitkään ja hyvin, sekä että pankkipalvelut sujuvat hyvin myös välimatkan takaa, jolloin apuna käytetään paljon nykytekniikkaa.



Opinnäytetyöhön liittyvällä tiedonkeruulla pyrin saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitä nuoret arvostavat pankkipalveluissaan?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat pankin valintaan?
- 3) Tarvitaanko pankkikonttoria enää?

Tarkoituksena on saada laaja ja yksityiskohtainen käsitys siitä mitä nuoret arvostavat ja millaista palvelua he toivovat omalta pankiltaan, jotta pankin toimihenkilöt voivat parantaa heidän palveluaan ja että nuorten tavoitettavuutta voidaan lisätä. Tutkimuksen toteutan kvalitatiivisena tutkimuksena, puhelinhaastatteluina, saadakseni nuorilta mahdollisimman henkilökohtaisia mielipiteitä asiaan.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Empiirinen tutkimus pohjautuu suurelta osin ongelmanratkaisuun. Tärkeää tässä on ongelman tarkka määrittely, johon voidaan lähteä etsimään ratkaisua. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimusongelman muotoilua ja rajaamista, jotta löydetään vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Teoreettisen viitekehysten pohjalta lähdetään suunnittelemaan tutkimusta ja sen avulla tutkimusongelma esitetään mahdollisimman käsitteellisessä muodossa. Tutkimuksen kannalta tärkeät ja keskeiset asiat pystytään hahmottamaan teorian kautta. (Kurkela.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää 25–30 –vuotiaiden nuorten aikuisten asiakkaiden toiveita omaa pankkia kohtaan sekä heidän pankin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen hypoteesi perustuu Maaningan Osuuspankin toimihenkilöiden tekemään pohdintaan nuorten asiakkuuksien hoidosta ja heidän toiveistaan. Oletuksena on, että nuoret kaipaavat pankilta neuvoa ja opastusta ja että he toivovat edelleen myös henkilökohtaista keskustelua omiin pankkipalveluihinsa liittyen. Oletuksena on myös, että omien vanhempien asiakkuus sekä heidän mielipiteensä vaikuttavat nuorten pankissa pysymiseen.

Opinnäytetyössä on tarkoitus käsitellä asiakkuuteen liittyviä vaiheita, asiakkuuksien sitouttamiseen ja asiakkuuden kannattavuuteen liittyvää teoriatietaa. Myös asiakaspalvelua ja sen muuttumista vuosien varrella on tarkoitus käsitellä ja miettiä kuinka tämä vaikuttaa pankkipalveluiden tarjoamiseen sekä nuorten aikuisten palveluihin. Käsitelen myös työssäni palvelun tuotteistamista sekä digitalisaation vaikutuksia pankkipalveluihin.

Teoreettinen viitekehys painottuu kirjallisuuteen sekä sähköisiin materiaaleihin. Nuorten pankkipalveluihin liittyviä opinnäytetöitä on tehty aikaisemminkin, mutta niissä on paneuduttu enemmän asiakaspalveluun, asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen sekä tiettyihin pankin palveluihin. Tarkoitus on myös käyttää näitä töitä apuna ja katsoa löytyykö yhtäläisyyksiä tai mahdollisesti muutoksia nuorten toiveisiin tai käytökseen liittyen. Teoriatietoa on tarkoitus etsiä asiakkuuksiin ja palveluun liittyvästä kirjallisuudesta, käyttää sähköisiä lähteitä, joissa käsitellään asiakkuutta ja asiakaspalvelua sekä pankkitoimintaa. Myös OP Ryhmän internetsivuja on tarkoitus hyödyntää asiakkuusstrategiaan liittyen.

## 1.5 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä

Olen jakanut työni kahdeksaan päälukuun. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsittelen tutkimuksen taustaa, esittelen toimeksiantajan sekä asetan tavoitteet ja esittelen tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen toisessa luvussa on tarkoitus käsitellä asiakkuutta hyvin yleisellä tasolla. Tarkastelen asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita ja kuinka asiakkaita voidaan sitouttaa näissä eri vaiheissa. Myös nuorten palveluprosessia tarkastelen tässä vaiheessa. Kolmannessa luvussa käsittelen asiakaspalvelua. Tässä luvussa tarkastelen millaisia tekijöitä hyvään asiakaspalveluun kuuluu ja kuinka se on vuosien varrella muuttunut etenkin pankin alalla sekä millaisia tulevaisuuden näkymiä asiakaspalvelussa on. Seuraavassa luvussa käsittelen palvelun tuotteistamista ja mitä hyötyä yritykselle palvelujen tuotteistamisesta on. Luvussa 5 käsittelen lyhyesti digitalisaation vaikutusta pankkipalveluihin ja kuinka se on lisännyt finanssialalla kilpailua. Teoriatiedon jälkeen käsittelen tutkimuksen toteutusta luvussa kuusi, jossa tarkastelen tarkemmin käyttämäni tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineistoa, aineiston keruumenetelmää ja aineiston analyysiä. Luvussa seitsemän käsittelen tutkimustulokset ja viimeisessä luvussa esitän johtopäätökset tutkimuksesta.

Olen valinnut opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, jonka toteutan haastatteluna nuorille asiakkaille. Valitsin haastattelun, koska haastattelulla mielestäni saan tarkempia ja kokemusperäisiä vastauksia kuin lähettämällä sähköisen kyselyn asiakkaille. Haastattelussa on myös kuultavissa paremmin asiakkaan mielipiteitä sekä asenteita, kuin pelkällä kyselyllä. Haastattelut toteutin kevään 2019 aikana puhelinhaastatteluina, joissa käytin valmista kysymyspohjaa, jotta kaikkien nuorten kanssa tulisi keskusteltua samat kysymykset ja että saisin myös paremmin tehtyä vastausten pohjalta vertailua.

## 2 ASIAKKUUS

*”Asiakkuus tarkoittaa asiakassuhdetta, jolloin tuottaja ja käyttäjä ovat vuorovaikutteisessa yhteistyössä keskenään”.* Näin toteaa Pyyhtiä (2009) artikkelissaan Asiakkuuskohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. Hänen mukaansa asiakkuus ja asiakaslähtöinen ajattelu on vasta 1970-luvun loppupuolelta lähtöisin ja vasta 1980-luvulla asiakkuus mullisti johtamiskulttuurin. Koska yritykset kilpailevat keskenään asiakkaistaan, yritykset joutuivat panostamaan asiakaslähtöisyyteen ja asiakkuuksiin sekä kehittämään tämän takia palveluitaan, laatuaan ja suhdetoimintaansa. Jokainen asiakas kokee palvelun omien lähtökohtiensa pohjalta. Asiakkaalla on omia tarpeita, odotuksia sekä henkilöhistoria, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun.

Pyyhtiä (2009) näkee, että asiakassuhde on aina elävä. Hänen mukaansa se herää eloon jo ennen ensimmäistä kohtaamista ja jatkuu myös silloin kun varsinainen asiakassuhde on jo päättynyt. Asiakkuus ei ole pelkästään asiakkaan tarpeiden huomaamista, lisäarvon tuottamista tai tarpeen tyydyttämistä. Asiakkuuteen liittyy kuuntelemista, havainnointia ja ymmärtämistä. Asiakaskohtamisessa tärkeää on ihmisläheisyys ja läsnäolo. Tavoitteena on kaksisuuntainen kommunikointi asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä.

Asiakkuuksien hoitamisen apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia järjestelmiä. Asiakkuudenhallintajärjestelmällä, CRM, voidaan kerätä asiakkaista tietoa ja käyttää tätä tietoa hyödyksi. Kerätyn tiedon avulla pyritään löytämään yritykselle parhaimmat asiakkaat, ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palvelua sekä hyödyntämään kerättyä tietoa siten, että asiakkaat pysyisivät pitkään yrityksen asiakaina ja että asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan kasvaisi. (Kaskela, 2005.)

### 2.1 Asiakkuudenhallinta

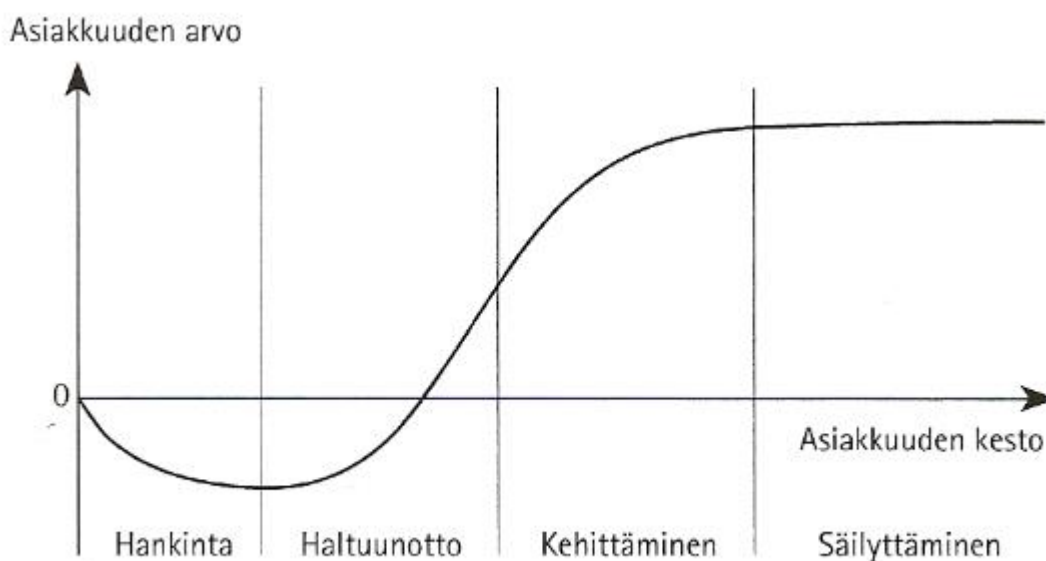
Asiakkuudenhallinnan voidaan nähdä kattavan koko asiakkuuden elinkaaren, koska siihen kuuluu olennaisesti asiakkuuksien löytäminen, pitäminen ja suhteen vahvistuminen. Tämän takia asiakkuudenhallinnalla on nähty olevan suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Asiakkuudenhallinnasta voidaan käyttää myös sanaa asiakkuusajattelu, koska on tärkeää löytää keinot, joilla asiakas tuottaa lisäarvoa itselleen. Jotta asiakkuudenhallintaa voidaan hyödyntää, tulee yrityksen tuntea asiakkaan toimintatavat kunnolla. Asiakkuusajattelun tärkeitä osa-alueita ovat asiakaskannan, asiakkuuksien ja asiakaskohtaamisten hallinta. (Kaskela, 2005.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on tuottaa sellaista lisäarvoa asiakkaille, jota myös asiakas itse arvostaa. Lisäarvon kautta yritys pystyy säilyttämään nykyiset asiakkaansa pitkäaikaisina asiakkaina. Tavoitteena on myös pyrkiä siihen, että asiakas ostaa aikomansa tuotteen juuri sinun yrityksestäsi eikä kilpailivilta toimittajilta. Asiakkuudenhallinnan etuina pidetään sitä, että yrityksen asiakkuuksiin liittyvä tietämys kasvaa ja että myynnin ja markkinoinnin tehokkuus lisääntyy. Asiakkuudenhallinta lisää markkinoinnin suunnittelun onnistumista ja sillä pystytään myös edistämään markkinointiviestintää, jotta yritys pystyy paremmin kohdentamaan tuotteensa ja vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. (Mäntyneva, 2001, 11–12.)

Asiakkuudenhallinnan pohjalta pystytään paremmin segmentoimaan asiakkaita, koska asiakkaiden ostokäyttäytymistä pyritään tunnistamaan. Tärkeää on pyrkiä lisäämään asiakaskannattavuutta asiakkuuksien elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkaat ovat erilaisia ja eritavalla kannattavia yrityksen näkökulmasta, ja siksi onkin tärkeää ettei yritys lähesty kaikkia asiakkaita samoin keinoin. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys kykenee markkinoimaan asiakkailleen tehokkaammin ja tavoittamaan asiakkaat sellaista viestintäkanavaa pitkin kuin asiakas itse toivoo. Tarkoituksena on pyrkiä reagoimaan asiakkaan tarpeisiin jo ennakoivasti eri tilanteissa ja eri asiakkuuden vaiheissa. (Mäntyneva, 2001, 12–13.)

## 2.2 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden syvyyteen vaikuttaa asiakkuuden vaihe sen elinkaarella. Uusi asiakkuus on herkemmin menetettävissä kuin vuosia kestänyt asiakassuhde. Vanhat asiakkuudet nähdäänkin kaikkein tärkeimpinä asiakassuhteina. Mäntyneva (2001, 15-17) jakaa asiakkuuden elinkaaren neljään eri vaiheeseen: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Jokaisella näillä vaiheella on omat erityispiirteensä, jotka kannattaa muistaa kun suunnitellaan asiakkuuksien hallintaa. Kuviossa 1 on nähtävissä asiakkuuksien arvo suhteessa aikaan.



Kuvio 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17)

Hankintavaiheessa asiakas pyritään saamaan asiakkaaksi. Hankintavaiheen jälkeen asiakkuus pyritään saamaan vakiinnutettua ja siirrytään haltuunottovaiheeseen. Tässä vaiheessa pyritään aktivoimaan asiakasta, jotta hänen ilmeiset ja piilevät tarpeet tulisi tyydytettyä ja koko tuotevalikoima tulisi hänelle tutuksi. Asiakassuhteen vakiintumisen jälkeen siirrytään kehittämisvaiheeseen, jolloin asiakas alkaa ostaa ja käyttää yrityksen tuotteita ja hänet saadaan käyttämään tuotteita aktiivisesti. Viimeiseksi päästään säilyttämisen vaiheeseen, jolloin yrityksen kannattaa keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 15-16.)

Asiakkaan säilyttämisessä on tärkeää tuntea asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa. Esimerkiksi muutokset ostokäyttäytymisessä, valitukset tai osoitteen muuttuminen voivat olla merkkejä asiakkaan aikomuksesta vaihtaa toimittajaa. Usein tyytymättömät asiakkaat vaihtavat toimittajaa todennäköisimmin. Kuitenkin myös tyytyväiset asiakkaat vaihtavat, jos riittävä kannustin löytyy. On todettu, että 70% tyytyväisistä asiakkaista vain vaihtaa toimittajaa, kun taas 90% tyytymättömistä ei valita ja he vaihtavat toimittajaa. Tämän takia onkin erityisen haasteellista yritykselle löytää ja säilyttää asiakkaat, jotka ovat kannattavia asiakkuuksia, mutta ovat tyytymättömiä eivätkö valita. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki asiakkuudet eivät ole säilyttämisen arvoisia kannattavuutta mietittäessä. (Mäntyneva 2001, 22–23.)

OP Ryhmässä huomioidaan asiakassuhteiden elinkaaret. Elinkaaren eri vaiheiden tunnistaminen nähdään tärkeänä keinona asiakkuuksien hoidossa. Jokaiseen elinkaaren vaiheeseen liittyy tiettyjä toimenpiteitä ja etenkin ensiasiakkuuden vaiheessa nämä toimenpiteet ovat tärkeämpiä kuin asiakkuuden myöhemmässä vaiheessa. Asiakkuuksien aktiivisella hoitamisella pyritään estämään asiakkuuden siirtymistä päättyvän asiakkuuden vaiheeseen. Kuitenkin jos asiakkuus päättyy, on tavoitteena hoitaa se tyylikkäästi ja pyrkiä oppimaan siitä. (Asiakkuuden elinkaari.)

Ensiasiakkuuden vaiheessa pyritään luomaan pitkiä sekä kannattavia asiakkuuksia. Tähän tavoitteeseen päästään tarjoamalla asiakkaiden tarpeiden mukaiset palvelut, keskittämällä palvelut samaan ryhmään sekä varmistamalla asiakkaan tyytyväisyys. Ensimmäisen asiakasvuoden aikana pyritään hahmottamaan koko asiakkuuden potentiaali. Vakiintuneen asiakkuuden hoitomallissa on ryhmitelty asiakkaat asiakkuuden arvon mukaisesti. Vakiintuneen asiakkuuden hoitomallin mukaisesti asiakaille tuotetaan palveluita ja ollaan asiakkaisiin säännöllisesti yhteydessä, jotta asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä ja että asiakkailla on jatkuvasti oikeat tuotteet ja palvelut käytössään. Tavoitteena onkin estää asiakkuuden siirtyminen kilpailevien finanssiryhmien asiakkaaksi. Jos asiakas siirtyy toisen ryhmän asiakkaaksi, pyritään selvittämään asiakkuuden päättymisen syyt ja oppimaan niistä. (Asiakkuuden elinkaari.)

### 2.3 Asiakkuuden kannattavuus

Asiakasuskollisuutta ei voida ostaa. Asiakkuudet kannattaa ryhmitellä, koska ei ole kannattavaa kohdella kaikkia asiakkaita samalla lailla. Asiakkuuden alkuvaiheessa asiakkuudet ovat usein kannattamattomia ja muuttuvat vasta keston ja lisävolyymien myötä kannattaviksi. Siksi yritykselle onkin tärkeää, että se tunnistaa pikaisesti ne asiakkaat, jotka eivät tuo haluttua tuottopotentiaalia. (Mäntyneva 2001, 15-16.) Asiakasuskollisuudella on merkittävä vaikutus kannattavuuteen finanssialalla. Kun asiakkaan yhtiöön tuomat tuotot ylittävät asiakassuhteen hoitamisesta aiheutuvat kulut, voidaan todeta asiakkaan olevan kannattava. Kannattavuus ei ilmene heti, vaan siihen voi mennä useampikin vuosi. Koska asiakashankinnalla on suuret kustannukset, pyrkii jokainen finanssiyhtiö säilyttämään kannattavimmat asiakkaansa. (Ylikoski ym. 2006, 58-59.)

Mäntynevan (2001, 18-20) mukaan uuden asiakkuuden hankintaan liittyy aina kustannuksia. Uuden asiakkaan hankinta on tarkoitus tehdä mahdollisimman kannattavasti. Erityyppisten alennusten

käyttö uusasiakashankinnassa voi johtaa tappiolliseen toimintaan. Uusien asiakkuuksien hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhojen asiakkuuksien säilyttäminen. Asiakkuuden alkuvaiheessa asiakkaan motivointi ja yhteydenpito on tärkeää, jotta saadaan lisättyä ostojen määrää ja näin lujitettua asiakassuhdetta.

Asiakkuuden alkuvaiheessa asiakkuuden olemassaolo on herkimmillään. Kun asiakkaan ostomäärää on saatu lisättyä, asiakas muuttuu kannattavaksi. Asiakkuutta täytyy tämän jälkeen lujittaa, jotta kannattavat asiakkaat saataisiin pidettyä. Asiakkuussuhteissa kannattaa panostaa erityisesti asiakkuuden kestoa pidentäviin toimenpiteisiin. Asiakkaan tavoittaminen, asiakkaalle sopivien tuotteiden valinta sekä asiakkuuksien arvon kasvattaminen kustannustehokkaasti tuo haasteita yrityksille. (Mäntyneva 2001, 18-20.) Pitkäaikaisen asiakkaan palveleminen voi olla edullisempaa, koska asiakas osaa toimia itse asiakkaana. Pitkäaikainen asiakas voi myös hankkia uusia asiakkaita tuttavaviestinän kautta. (Arantola 2003, 22. )

#### 2.4 Asiakkaan sitouttaminen ja sidokset

Sidoksia syntyy asiakkuuden aikana ja niitä on erityyppisiä ja niiden laajuus vaihtelee. Sidoksia voidaan myös ryhmitellä eri tavoin. *Taloudellinen sidos* on esimerkiksi kanta-asiakasohjelma, joka tarjoaa bonusjärjestelmän aiheuttamaa keskittämisetua. *Maantieteellinen sidos* on yleensä paikallinen monopoli. Tämä tarkoittaa sitä että valinnanvapautta on rajoitettu maantieteellisesti ja tällöin asiakkuuden keskeinen kriteeri on sijainti tai joukkoliikennevälineiden reititys. Maantieteellisen sidoksen kestävyys riippuu kilpailutilanteesta ja kilpaileva yritys voi rikkoa maantieteellisen sidoksen hyvinkin nopeasti. *Juridinen sidos* sitoo asiakasta sopimuskauden ajan. Usein kuitenkin asiakas on valmis jopa sopimussanktioihin, jos tyytymättömyys ja vaihtohalukkuus kasvaa liian suureksi. *Rakenteellisia sidoksia* voi syntyä monella tavalla. Usein kanta-asiakasohjelmissa asiakas joutuu toimittajaa vaihtaessaan aloittamaan etujen keräämisen alusta tai toinen esimerkki rakenteellisista sidoksista on kun sairaskuluvakuutuksen toimittajaa vaihtaessa kaikki jo sairastetut taudit poissuljetaan uudessa yhtiössä. *Osaamissidos* on osaltaan helppouteen ja tuttuuteen liittyvä tunne. Asiakas on jo oppinut toimimaan tietyn toimittajan kanssa, eikä viitsi lähteä opettelemaan uutta toimintatapaa. Hän kokee asiakkuuden riskittömäksi ja rauhalliseksi. *Tunnesidos* on yksi vahvimpia ja vaikeasti mitattavimpia sidoksia. Asiakas yksinkertaisesti tuntee, ettei halua lähteä vaihtamaan palveluntarjoajaa. (Arantola 2003, 133-134.)

Yrityksessä on tärkeää muistaa, ettei ole tärkeää määritellä eri sidoksia vaan sitoutuminen prosessin ymmärtämiseen. Kanta-asiakkuuksissa sidoksia tulisi luoda systemaattisesti. Sidoksia syntyy aina asiakkuuden aikana ja kokemusten kautta. Sidoksista voidaankin puhua asiakkaan kokemusten summana. Sidoksia voi olla myös negatiivisia, jolloin asiakas kokee olevansa jumissa asiakassuhteessa yritykseen. Parhaimmillaan kuitenkin sidokset ovat positiivisia. (Arantola 2003, 134-135.)

### 3 ASIAKASPALVELU

*”Hyvä asiakaspalvelu on keskeinen menestystekijä finanssialalla.”*

Asiakaspalvelua tarkasteltaessa laajempänä kokonaisuutena, se voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi huolenpidoksi asiakkaista. Tällä tarkoitetaan sekä yksittäisten palvelutilanteiden ja asiakassuhteiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Finanssialalla asiakaspalvelun ominaisuudet ja palvelu eivät ole niin käsinkosketeltavia kuin esimerkiksi tavaraa ostettaessa. Tämän vuoksi on tärkeää muistaa palveluita tarjottaessa, että jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja persoonallisuus vaikuttavat tilanteeseen kuin myös asiakas omine tarpeineen ja luonteenpiirteineen. (Ylikoski ym 2006, 14-15.)

#### 3.1 Asiakkaan segmentointi

Finanssipalveluita käyttävät kaikenlaiset ihmiset. Samat palvelut eivät voi tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita ja tämän takia asiakkaita on segmentoitava. Segmentoinnilla tarkoitetaan, että asiakkaat jaotellaan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen mukaan ja samaan segmenttiin kuuluvilla asiakkailla on suhteellisen samanlaiset palveluntarpeet. Segmentoinnin avulla voidaan asiakkaita palvella paremmin ja saavuttaa asetetut tavoitteet helpommin ja tehokkaammin. Segmentoinnin tarkoituksena on tunnistaa asiakkaiden tarpeet. (Ylikoski ym. 2006, 20.)

Asiakkaan ominaisuudet vaikuttavat segmentointiin, koska asiakkaan ominaisuuksilla voi olla selkeä vaikutus asiakkaan tarpeisiin. Palvelutarpeisiin vaikuttavat asiakkaan sukupuoli, ikä, koulutus, tulot sekä perheen elinkaaren vaiheet. Asiakkaita voidaan myös segmentoida palvelun käytön aktiivisuuden mukaan, kuten aktiiviset käyttäjät ja passiiviset käyttäjät. Jokaiseen asiakkaan elämäntilanteeseen on olemassa erilaisia finanssipalveluita tarjolla. Segmentoinnissa voidaan käyttää myös asiakasuskollisuutta, jonka mukaan kohdistetaan erilaisia palveluita asiakkaille. Tarjoamalla uskollisille asiakkaille erityisetuja, pystytään sitouttamaan asiakasta. (Ylikoski ym. 2006. 22-26.)

Lähtökohtana asiakaspalvelulle on tunnistaa mihin segmenttiin asiakas kuuluu. Asiakaspalvelijan tulee tutustua asiakkaan ominaisuuksiin ja tarpeisiin, jotta hän voi tarjota asiakkaalle juuri tälle sopivia tuotteita ja palveluita. Vuorovaikutustilanteessa on tärkeää selvittää mitä asiakas pitää tärkeänä. Kaikille hyvä asiakaspalvelu ei ole tärkein asia, vaan osa asiakkaista arvostaa eniten palvelun toimivuutta ja saatavuutta. Pelkästään segmentoinnilla ei voi asiakkaalle myydä tuotetta tai palvelua, vaan jokainen asiakaspalvelutilanne on yksilöllinen ja segmentointi on vietävä yksilötasolle. Tämän takia asiakaspalvelijan on käytettävä omaa ammattitaitoaan ja ihmistuntemustaan hyväkseen asiakaspalvelutilanteessa. (Ylikoski ym. 2006, 28.)

### 3.2 Asiakaspalvelun laatu

Palveluyrityksessä laatu on hankalammin käsitettävissä kuin asiakkaan ostaessa tuotetta kaupasta. Asiakas kokee laadun ostaessaan palvelua sen onnistumisen kautta ja käsitys laadusta muodostuu jo yksittäisestä palvelukokemuksesta. Hyvää tai huonoa laatua palveluyrityksessä voi arvioida vain asiakas itse. Laatu ja asiakkaan tyytyväisyys kulkevat usein käsikädessä. Tyytyväisyyteen vaikuttavat kuitenkin monet muutkin tekijät, kuin vain laatu. Esimerkiksi palveluiden saatavuus sekä helppous voi olla toiselle asiakkaalle tärkeä tekijä, kun taas toiselle palveluiden edullisuus voi olla pääasia finanssipalveluita ostettaessa. Hyväksi koettu asiakaspalvelusuhde, asiakaspalveluiden onnistuminen sekä asiakassuhteen tuomat lisäedut lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä finanssiyhtiönsä. (Ylikoski ym. 2006, 55-56.)

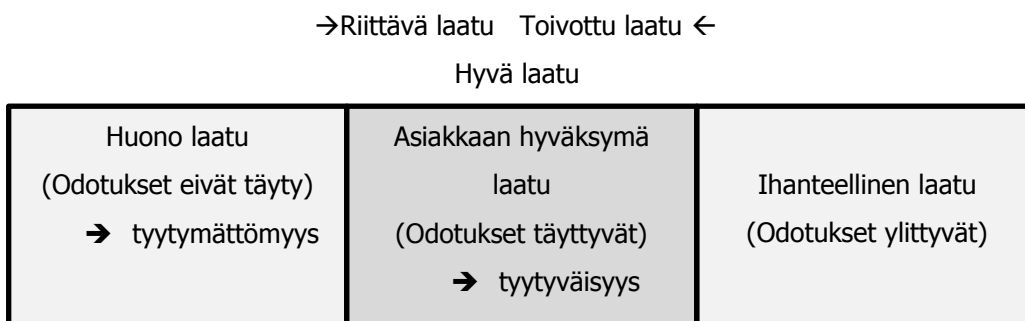
Huolenpito asiakkaasta koetaan keskeiseksi tekijäksi asiakkaan muodostaessa kokonaiskuvaa laadusta. Kuitenkin huolenpito jää helposti heikoimmalle huomiolle, vaikka sillä olisi yrityksen mahdollista erottua kilpailijoista ja sitouttaa asiakasta. Asiakas muodostaa käsityksen laadusta sen pohjalta miten hänestä ja hänen tarpeistaan huolehditaan ja välitetään. Teknologian kehittyminen ja lisääntyminen finanssipalveluissa tuo haasteita tekniikan ja palveluiden yhdistämiselle, jotta asiakkaan kokemus arvo kasvaisi ja tyytyväisyys säilyisi. Onkin tärkeää löytää asiakkaan tarpeisiin ja tilanteisiin sopivat lähestymistavat, jotta asiakas kokee edelleen, että hänestä pidetään huolta. (Ylikoski ym. 2006, 57.)

Asiakkaan edelliset kokemukset palveluista ja sen laadusta muodostavat perustan asiakkaan odotuksille. Pankkien nykyisillä asiakkailla on jo kokemusta palvelun laadusta ja sen toiminnasta. Vertailuperustaa muodostaa asiakkaalle myös omat kokemukset sekä muiden asiakkaiden kertomukset ja markkinointiviestintä toisista finanssiyhtiöistä. Näiden perusteella asiakkaalla on odotuksia tuleville palvelukokemuksille. Odotuksiin vaikuttavat monet tekijät, kuten asiakkaan tarpeet ja myös asiakkaan ominaisuudet, joita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja koulutustausta. Ei voida olettaa, että kaikilla asiakkailla olisi samat palveluodotukset vaan ne ovat hyvin yksilöllisiä. Odotukset voivat myös vaihdella tilanteen mukaan. Asiakkaan omalla panostuksella on myös suuri vaikutus odotuksiin palvelun laadusta. Jos asiakas joutuu itse panostamaan ja näkemään vaivaa palvelun käytöstä, hänellä on todennäköisesti suuremmat odotukset myös palvelusta. Esimerkiksi itsepalvelussa asiakas odottaa, että laitteet toimivat, mutta henkilökohtaisessa palvelutilanteessa odotukset ovat korkeammalla. (Ylikoski ym. 2006, 66.)

Asiakas on tyytyväinen palveluun, jos palvelun laatu on asiakkaan mielestä riittävä ja toivotulla tasolla. Ihanteellisinta asiakkaalle olisi, että palvelu on toivottua tasoa parempaa. Toivotun tason alittaminen puolestaan johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen. Pankeille on kuitenkin taloudellisesti kannattavampaa pysyä palvelun laadun hyväksytyllä tasolla, ettei sitä ylitetä eikä aliteta. Jos odotettu palvelun laatu alitetaan, on sillä huonontava vaikutus asiakaspysyvyyteen, siitä aiheutuu lisäkustannuksia sekä se heikentää henkilöstön työmotivaatiota. Myös liian hyvä laadun toteuttaminen lisää kustannuksia. Myös asiakkaat saattavat tottua odotusten ylittämiseen ja tällöin he saattavat kokea,



että he maksavat liiallisesta laadusta. Myös asiakkaiden odotukset nousevat joka palvelun jälkeen ja nousevat yhä suuremmiksi. (Ylikoski ym. 2006, 67.)



Kuvio 2. Asiakkaan hyväksymän laadun alueen muodostuminen. (Ylikoski ym. 2006, 67)

### 3.3 Asiakaskokemus

Nykyään digitaalinen maailma ja sosiaaliset verkostot muodostavat laajan valikoiman josta asiakkaat voivat valita mieleisensä tuotteen. Yrityksien haasteena onkin saada asiakkaan huomio ja viedä se pois kilpailijoista. Asiakaskokemus onkin tärkein kilpailutekijä, joka voi ohittaa jopa tuotteen hinnan ja tuoteominaisuudet. Nykyään ihmiset osaavat odottaa hyvää palvelua ja odotukset vain suurenevat koko ajan. Useasti yksilöity ja nopea asiakaspalvelu, asiakaslähtöinen toiminta ja asiakaspalveluun panostava organisaatio saa huomattavan etumatkan kilpailijoihinsa nähden. (Savolainen, 2017.)

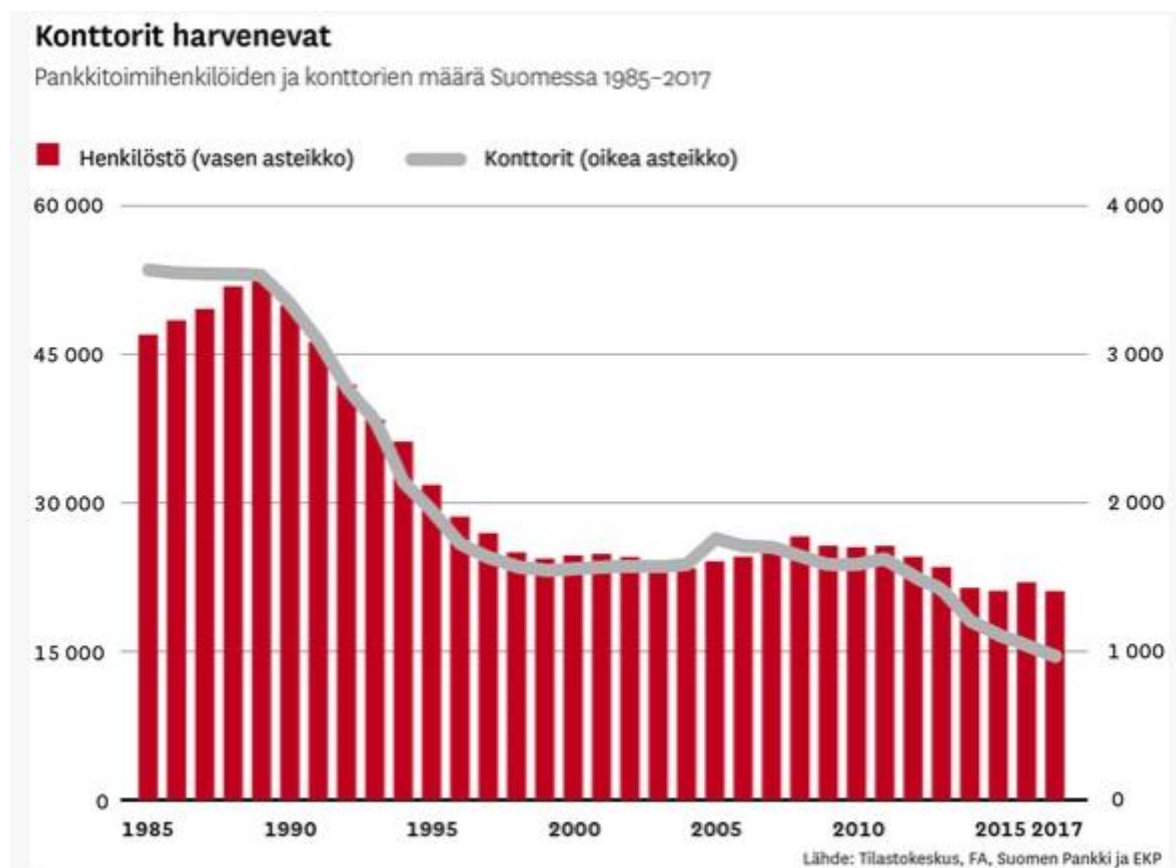
OP:n uuden strategian pääteemana on asiakaskokemus ja tavoitteena onkin finanssitoimialan paras asiakaskokemus. Tavoitteena on olla Suomen vetovoimaisin finanssiryhmä niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Asiakaskokemusta vahvistetaan laajentamalla uusiin liiketoimintoihin. Osuuspankkien tavoite on yhdistää henkilökohtainen ja digitaalinen palvelu, muuttaa kivijalkapankit moderneiksi ja aktiivisiksi yhteisöiksi. Asiakaskokemus ohjaa kokonaisvaltaista muutosta Osuuspankeissa. (OP Ryhmä.) OP:n tavoitteena on tuottaa asiakkailleen jokaisessa asiakaskohtaamisessa kokemus, joka jättää vahvan positiivisen tunnejäljen. Tärkeää tässä on että jokainen kohtaaminen ja asiakkaan asiointi sujuu kaikissa asiointikanavissa sujuvasti, niin kasvotusten kuin digitaalisissa kanavissakin. OP:lla on tavoitteena tulevaisuudessa tavoitettavuuden parantaminen ja digiasioinnin sujuminen. (OP Vuosi 2018.)

Uusia palveluita koskevat odotukset ja vaatimukset sekä uuden teknologian mahdollisuudet ovat monien yritysten haasteina. Esimerkiksi pankeissa teknologian ja palveluiden avulla, kuten mobiiliratkaisuilla, voidaan tavoittaa asiakkaat paremmin kuin koskaan. Tällä vahvistetaan asiakasuskollisuutta ja luodaan mahdollisesti paras asiakaskokemus. Positiivisella asiakaskokemuksella voi olla yritykselle mittaamattoman arvokkaat vaikutukset. Asiakkaan kuuntelu ja ymmärtäminen auttavat ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luomisessa. (Uski, 2014.)

### 3.4 Asiakaskohtaukset

Finanssiyhtiöt edistävät toimintaansa pitämällä asiakkaisiinsa yhteyttä. Aktiivinen ja säännöllinen yhteydenpito auttaa tavoittelemaan pitkäkestoista ja keskitettyä asiakkuutta. Nykypäivänä pankeilla on monipuolisia yhteydenpitomuotoja. Tavoitteena onkin tarjota jokaisella asiakkaalla ja jokaiseen tilanteeseen parhaiten sopiva yhteydenpitomuoto. Tällä hetkellä yhteydenpidosta suurin osa tapahtuu puhelimitse tai verkossa. Mitä yksinkertaisempi palvelu tai hoidettava asia on, sitä useammin palvelu tarjotaan itsepalveluna esimerkiksi verkkopankissa. Kuitenkin on myös asioita ja asiakkaita, jotka vaativat henkilökohtaista yhteydenpitoa. Asiakkaan odotukset ja toiveet vaikuttavat palvelutarjonnan kehittämiseen, esimerkkinä voidaan mainita pankkien verkkosivujen ja puhelinkeskusten laajeneminen ja kehittäminen. (Ylikoski ym. 2006, 90.)

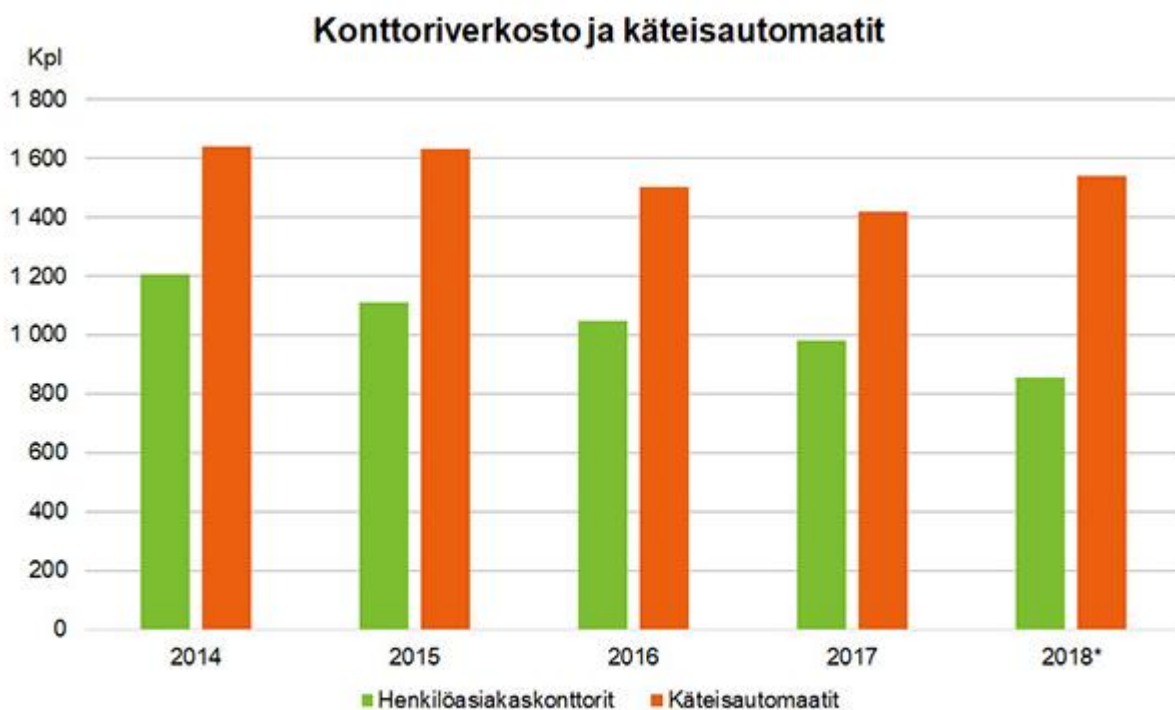
Perinteisin tapa hoitaa pankkiasioita on tavata asiakas kasvotusten pankin konttorilla. Pankit ovat kuitenkin joutuneet vähentämään konttoriverkostoa kannattavuuden heikentymisen ja palvelukysynnän muutosten takia. Konttoreiden vähenemiseen on vaikuttanut matala korkotasoa, joka vähentää tuloja, sekä verkko- ja mobiilipalveluiden lisääntyminen. Kuitenkin tärkeimpiä raha- ja laina-asioita halutaan hoitaa kasvotusten. Pankin konttoreita keskitetäänkin keskustoihin, sinne missä asiakkaat ovat ja missä pankkiasiat on helppo hoitaa muiden arkiaskareiden lomassa. (Pantzar, 2013.)



Taulukko 1. Konttoriverkosto harvenee – OP:n strategia vähentää paikalliskonttoreita entisestään (Talouselämä 2018).

Pankkien konttoreiden vähentäminen on supistanut asiointimahdollisuuksia konttoreissa. Kuitenkin peruspankkipalveluiden saatavuus pääsääntöisesti toteutuu suomalaisissa pankeissa. Konttoriverkoston vähentyessä käteisautomaattien lukumäärä on kasvanut ja nykyään myös kauppa- ja liiketoimintaa varten nostaa käteistä rahaa. Pankkipalveluiden digitalisoituessa monipuoliset verkko- ja mobiilipalvelut ovat yhä enemmän käytettävissä, vaikka kuitenkin niiden kehittämiseen vaaditaan edelleen resursseja. Finanssivalvonta seuraa peruspankkipalveluiden saatavuutta ja nykypäivänä saatavuuteen vaikuttaa paljolti asiakkaan kyky käyttää digitaalisia palveluita. Finanssivalvonnan johtajan Anneli Tuomisen mukaan pankkien tulee huolehtia ja tarjota asiakkaille myös vaihtoehtoisia peruspankkipalveluita digitaalisen asiointin tilalle. (Finanssivalvonta, 2018.)

Vuonna 2018 henkilöasiakkaita palvelevia pankkikonttoreita oli Suomessa 854. Viime vuosien aikana konttoreiden määrä on vähentynyt huomattavasti ja etenkin käteispalveluiden saatavuutta on konttoreissa supistettu huomattavasti. Nykyään yhä useammassa konttoreissa tarjotaan käteispalveluita rajoitetusta vain osan aikaa aukioloajasta ja jopa noin 20 prosentissa konttoreita käteispalveluita ei ole tarjolla ollenkaan. (Finanssivalvonta 2018.)



\* Konttoreissa eivät ole mukana S-Pankin käteispalveluja tarjoavat asiointipisteet alueosuuskaupoissa (2018: 95 kpl).

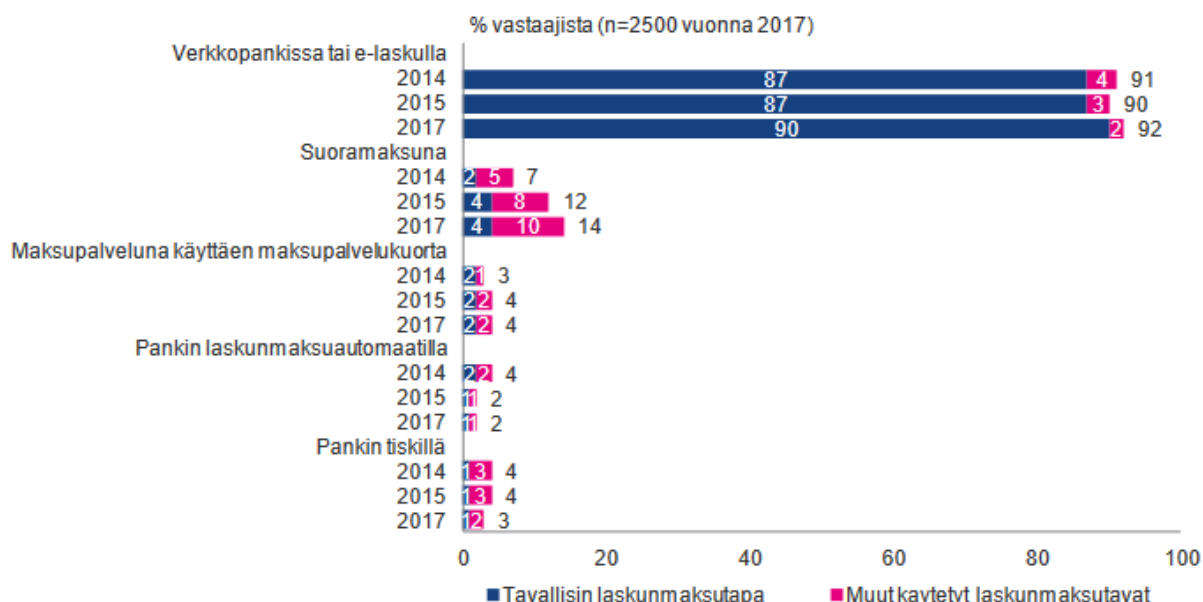
Taulukko 2. Selvitys peruspankkipalveluiden saatavuudesta ja hinnoittelusta 2018 (Finanssivalvonta 2018.)

Konttoriverkoston vähenemisen takia asiointimatka pankkiin saattaa muodostua esteeksi. Toimisto-asiainneiksi ovatkin valikoituneet esimerkiksi sijoitus- ja asuntolaina-asiat. Muiden pankkipalveluiden hoitaminen siirtyy kasvavassa määrin verkkoon, esimerkiksi laskujen maksua pankin tiskillä hoitaa enää muutama prosentti suomalaisista. (Koivisto, 2013.) Pankkipalveluiden hoitaminen muuten kuin

pankin konttorilla on vaatinut pankkeja kehittämään verkko- ja puhelinpalveluitaan. Myös asiakkaiden kiireys asettaa haasteita perinteisille konttoritapaamisille. Puhelinpalvelu onkin nopea, edullinen ja paikasta riippumaton tapa hoitaa pankkiasioita. Puhelimesta asioiden hoitaminen on kuitenkin osaltaan haastavaa, koska ele- ja ilmekieli jää havainnoimatta, eikä asiakaspalvelija voi näyttää asiakkaalle havaintomateriaalia, kuten esitteitä tai laskelmia. (Ylikoski ym. 2006, 92.) Monet pankit ovat tuoneet perinteisen konttoritapaamisen rinnalle myös mahdollisuuden hoitaa pankkipalveluita verkossa, jopa sopimusten allekirjoittamiseen asti. Esimerkkinä Osuuspankki otti käyttöön kesällä 2013 videoneuvottelumahdollisuuden, jossa asiakas ja pankkivirkailija voivat keskustella reaaliaikaisesti verkon välityksellä asiakkaan ollessa vaikka kotisohvalla. Nykyään lainaprosessitkin lähtevät liikenteeseen täyttämällä lainahakemus verkkopankissa. Joustava järjestely pankkiasioden hoitamisessa sopiikin kiireisille ihmisille. (Lumme, 2013.)

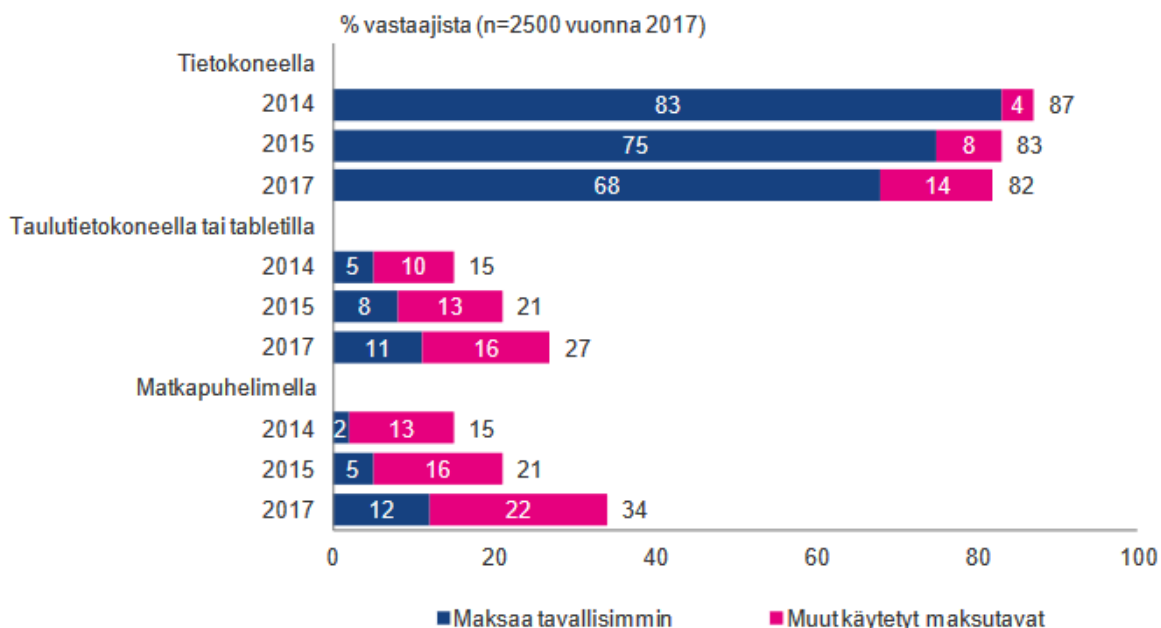
Finanssiala on toteuttanut jo useamman vuoden ajan tutkimuksen aiheesta: Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. Vuoden 2017 tutkimuksessa tulee ilmi, että pankin konttorissa käyminen on vastaajien mielestä paras ensimmäinen yhteydenottotapa asuntolainaa haettaessa. Tämä osuus on kuitenkin vähenemässä, koska keväällä 2015 tehdyssä tutkimuksessa yli puolet vastaajista kävisivät ensimmäisenä konttorissa, kun taas vuoden 2017 tutkimuksessa osuus on enää 41 %. Toiseksi suosituimpana tapana on pankkiin soittaminen, mutta yhtä suosituksi tavaksi ensimmäisestä yhteydenotosta asuntolaina-asioissa on noussut yhteydenottopyyntö verkkopankin kautta tai pankin avoimien nettisivujen kautta. Asuntolaina-aikeissa kontaktoivien asiakkaiden yhteydenottotapana internet ja sähköposti ovat lisääntyneet selvästi vuodesta 2015. Kaikkien sähköisten kanavien yhteenlaskettu osuus yhteydenottotavoista laina-asioissa on jo 46 %. (Finanssiala, 2017, 24.)

Myös laskunmaksu verkkopankissa on lisääntynyt keväästä 2015 ja nykyään 90 % vastaajista maksaa laskunsa verkkopankissa. Konttorilla laskunsa maksaa enää 1 prosentti suomalaisista. Finanssialan tutkimuksesta selviää että verkkopankkimaksaminen sekä e-laskut ovat yleisempää 25–54 –vuotiaiden keskuudessa. Vuodesta 2015 iäkkäämpien osuus verkkopalvelua maksamisessa käyttävistä on lisääntynyt. Tällä hetkellä jopa 81 % 65–74 –vuotiaista käyttää verkkopalvelua. (Finanssiala 2017, 46.)



Taulukko 3. Tavallisin ja muut laskunmaksutavat yhteensä (Finanssiala 2017, 46.)

Vuosien aikana verkkopankin käyttötavat ovat muuttuneet etenkin mobiilipalveluiden yleistyessä. Matkapuhelimella tai tablet-tietokoneella verkkopalvelun käyttäminen on kasvanut vuodesta 2015 jo 10 prosentilla. Etenkin nuoret käyttävät mobiililaitteilla verkkopankkia. (Finanssiala 2017, 46.)



Taulukko 4. Verkkopankin käyttö (Finanssiala 2017, 46.)

Käteisen nostaminen on vähentynyt vuodesta 2015. Enää 3 % nostaa tavallisimmin käteistä pankin konttorista. Yleisintä käteisen nostaminen konttorilla on yli 65-vuotiaiden keskuudessa. Vaikka nykyään myös kaupan kassalta voi nostaa käteistä, on tämä edelleen harvinaista tavallisimpana käteisen nostotapana. Vuodesta 2015 niiden ihmisten osuus, jotka eivät juuri koskaan nosta käteistä rahaa, on lähes kaksinkertaistunut. (Finanssiala, 2017, 51.)

Finassiala selvitti tutkimuksessaan myös tarvetta henkilökohtaiselle pankkipalvelulle. Pankkipalveluita halutaan edelleen hoitaa pankin konttorissa, vaikka myös osa vastaajista haluaisi hoitaa pankkipalveluitaan esimerkiksi kauppakeskuksessa tai omassa kodissa. Etenkin nuoret haluaisivat saada tutkimuksen mukaan pankkipalveluita kauppakeskuksista. Säästäminen ja sijoittaminen, lainat sekä vakuutukset ovat asioita, joista halutaan henkilökohtaista pankkipalvelua ja neuvontaa. Henkilökohtaista pankkipalvelua halutaan edelleen arkisin, mutta myös lauantaisin ja sunnuntaisin pankkipalveluita haluavien osuus on kasvamassa. Etenkin nuoret ovat kiinnostuneita sunnuntain palvelusta. Myös laajempia palveluaikoja halutaan ja etenkin työssäkäyvät ja perheelliset toivoisivat palvelua pankkiasioissa kello 16 jälkeen. (Finanssiala, 2017, 53.)

## 4 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

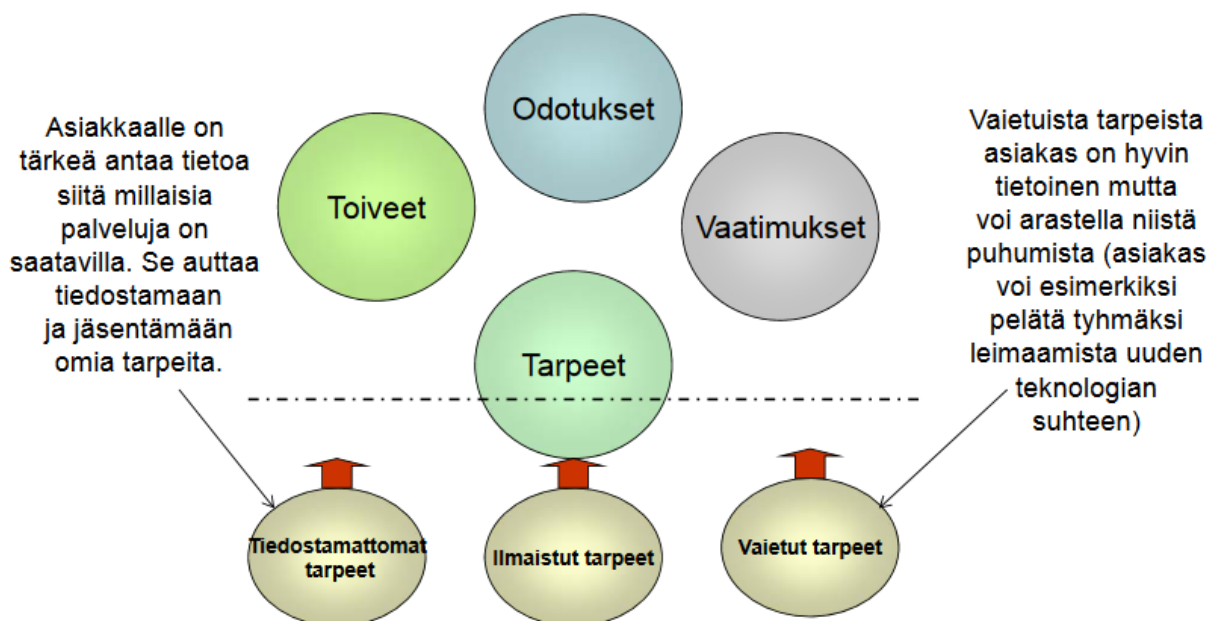
*”Tuote on mitä tahansa, mitä tarjotaan ostettavaksi ja / tai kulutettavaksi tarkoituksena tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja mielihaluja.”* Perinteinen merkitys tuotteelle on ostettava tuote, mutta tuotteella tarkoitetaan myös palveluita joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Tuote voi olla myös yleishyödyllinen toiminta tai ajattelutapa. Tuote on yrityksen tärkein kilpailukeino ja tämän takia yrityksen toiminnan ja markkinoinnin perustana pitää olla asiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Markkinoinnin kilpailukeinot – Tuote.)

*”Tuotteistaminen on tuote- ja palvelukokonaisuuksien selkiyttämistä asiakkaan tarpeita ja odotuksia palveleviksi kokonaisuuksiksi sekä käyttätarkoituksen kirkastamista”* Tiina Metsävuori, Apulaisjohtaja, LähiTapiola. Tuotteistamisella luodaan tehokkuutta ja toistettavuutta, se myös yhentää palvelutoimintaa ja luo arvoa palveluntarjoajalle ja asiakkaille. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja).

### 4.1 Tuotteistaminen

Palvelu on aineetonta ja siksi sen markkinointi ja myyminen nähdään hankalampana kuin käsinkosketeltavan tavaran myymistä. Palvelua ei voi kuvailla etukäteen, eikä sitä voi kokeilla. Palvelua myydessä, asiakas pitäisi saada uskomaan, että hän saa vastinetta rahoilleen. Palvelu on yleensä pakollinen osa tuotetta, mutta se on myös keino erottua kilpailijoista. Palvelun avulla tavanomaisesta tuotteesta on mahdollista muotoutua täysin omanlainen kokonaisuus. Yhä useammin yritysten täytyy niputtaa palvelut ja tuotteet yhteen pärjätäkseen kilpailussa. Tämän takia palvelun tuotteistamiselle on koko ajan kasvava tarve. (Parantainen, 2008, 9-10.)

Tuotteistamisen avulla palveluista tehdään markkinoitavia kokonaisuuksia. Sitä suuremman kilpailuedun yritys saa kilpailijoihinsa nähden, mitä paremman kokonaisuuden tuotteistaan ja palveluistaan yritys pystyy luomaan. (Markkinoinnin kilpailukeinot – Tuote.) Yhtenä tärkeimpänä tuotteistamisen lähtökohtana pidetään asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyys on muutenkin tärkeää yrityksen toiminnalle, koska se auttaa laajentamaan ja kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapoja. Aidon lisäarvon tuottaminen asiakkaalle luo perustan kestäville asiakassuhteille. (Toivonen, 2012.)



Kuvio 3. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. (Toivonen, 2012)

#### Palvelutuotteen perusosat

- Ydinpalvelu: palvelun osa, joka tyydyttää ensisijaisesti asiakkaan palvelutarpeen
- Tukipalvelut: välttämättömiä palvelun osia ydinpalvelun käytettävyydelle, esim. yhteydenpito asiakkaan kanssa
- Lisäpalvelut: keino erottua kilpailijoista, etenkin jos ydinpalvelut ovat samankaltaisia. Lisäpalveluilla voidaan nostaa asiakkaan mielikuvaa palvelun laadusta ja niillä voi saada lisättyä asiakasvirtaa. (Toivonen, 2012.)

Palvelun tuotteistamisen hyötynä nähdään, että sen avulla yritys pystyy määrittelemään palvelukokonaisuutensa. Asiakkaan kannalta taas olennaisin hyöty on, ettei hän osta pelkkää tuotetta vaan hän ostaa kokonaisuuden, ratkaisun ongelmaansa. Asiakas saa myös yksilöidyn ratkaisun omien tarpeidensa pohjalta. Tuotteistamisen tarkoituksena on pyrkiä maksimoimaan asiakkaalle tarjottavat hyödyt. Tuotteistamisen haasteena voidaan puolestaan nähdä liian vakioidut palvelutuotteet ja liian laaja tarjonta. Ongelmana voi olla myös se, että tarjotaan samoja tuotteita ja palveluita mitä kilpailijatkin ja että palvelun tuotteistaminen ei tuota toivottua lisäarvoa. (Palvelun tuotteistaminen, 2014.)

Jos yritys ei tuotteista palveluitaan, sen palvelun sisältö voi vaihdella suurestikin. Tällöin palvelun kohderyhmä on määrittämättä ja helposti jokainen asiakas vaatii eri asioita. Yritys voi ymmärtää asiakaslähtöisyyden myös väärin, jolloin yritys joutuu toimimaan jokaisen asiakkaan mielen mukaisesti, josta seuraa hankalasti toteutettava ja määriteltävä palvelukokonaisuus. (Parantainen, 2008, 13–14.)



## 5 DIGITALISAATION VAIKUTUS PANKKIPALVELUIHIN

*”Baarissa voidaan olla kahvimukin kanssa tekemisissä myös automyyjän kanssa. Voisiko siinä olla esimerkki tulevaisuuden pankin konttorista”* miettii Aktian toimitusjohtaja Mikko Ayub. Tärkein kohderyhmä pankeille on 35-vuotiaat nuoret, eikä heitä koskella juhlallisilla kirkkosaleja muistuttavilla konttoreilla, Ayub jatkaa. Nykyään pankkikonttorit alkavat muistuttaa olohuoneita, joissa sijaitsee sohvia ja sanomalehtiä, aikaisempien kassatiskien poistuttua, eivätkä konttorit muistuta enää perinteisiä pankkeja. Aktian 32 konttorista enää 27:ssä käsitellään rahaa. Mihin konttoripalveluita enää tarvitaan kun laskuja voi maksaa R-kioskilla ja käteistä rahaa toimitetaan kotiin? Tulevaisuuden konttorit voisivat sijaita siellä missä ihmiset liikkuvat. Ayubin mukaan digimurros muuttaa pankkeja myös ulkoisesti. (Mainio, 2019.)

### 5.1 Kilpailun lisääntyminen

Digitalisaation myötä finanssialalle tulee koko ajan uusia toimijoita ja toimialarajoja ylittävää uutta kilpailua. Tämän takia finanssiala on voimakkaassa digitaalisessa murroksessa. Uudet sääntelyt ovat vapauttaneet kilpailua ja kilpailun kiihtyessä ja globalisoituessa kotimasten pankkien toiminnan odotetaan olevan yhtä sujuvaa ja vaivatonta kuin kansainvälisten yritystenkin. Digitalisaation myötä palveluntarjoajien vaihtaminen on yhä helpompaa ja tämän takia asiakkaat odottavat palvelua ympäri vuorokauden. Asiakkaat myös odottavat vastuullisempaa toimintaa, joka on lähempänä heidän omaa arvopohjaansa. Väestön ikääntyminen haastaa myös digitalisaation pyörteissä olevaa finanssialaa. Pankkien on pystyttävä tarjoamaan eri asiakasryhmille palveluita, siellä missä asiakkaat ovat ja missä he palveluita haluavat käyttää. (OP Strategia.)

Digitalisaation takia pankkien liiketoiminta muuttuu monella tavalla. Digitalisaatio mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen ja tuo myös pankeille pitemmällä aikajänteellä kustannussäästöjä, mutta samalla se tuo mukanaan uhkakuvia ja mahdollisuuksia. Tietoturvan ja kyberturvallisuuden merkitys kasvavat alati digitalisoituvassa pankkimailmassa. Digitalisaatio näkyy tällä hetkellä palveluiden siirtymisenä verkkoon sekä konttoreiden vähenemisenä. Ruotsissa ja Norjassa toimii pankkeja, joilla ei ole fyysisiä konttoreita ollenkaan. Myös mobiilisovellukset, kuten mobiilimaksaminen ovat korvanneet käteistä rahaa etenkin Ruotsissa ja Tanskassa. Suomessakin odotetaan mobiilimaksamisen yleistyvän ja syrjäyttävän käteisen rahan käytön. Myös tekoälyn odotetaan nopeuttavan asiakaspalvelua ja esimerkiksi lainahakemusten käsittelyä. Teknologian kehittyminen edellyttää pankkipalveluiden muutosta, koska asiakkaat odottavat pankkipalveluidenkin olevan reaaliaikaista ja helposti saatavilla olevaa. Tiedon etsintä ja vertailu internetin avulla on aina vain helpompaa ja sitä voi tehdä omalta kotisohvalta käsin. Tämä voi heijastua asiakasuskollisuuden vähenemiseen ja asiakkaat voivat jatkossa hankkia pankkipalveluita usealta eri toimijalta. (Mustonen, 2017.)

Uusi maksupalveludirektiivi (PSD2) velvoittaa pankkeja mahdollistamaan kolmansien osapuolien välittämät maksutoimeksiannot pankkitileiltä ja sallittava asiakkaan maksuliiketilien tietojen välitys kolmansille osapuolilla asiakkaan luvalla. Tämä mahdollistaa uusien toimijoiden palveluiden tarjoamisen

jo olemassa oleviin pankkitileihin. Uusi sääntely mahdollistaa esimerkiksi Facebookin ja Googlen kaltaisten toimijoiden siirtymisen pankkitoimialalle halunaan laajentaa yrityksen toimintaa ja sitouttaa asiakkaitaan. (Mustonen, 2017.)

Erilaisten maksamisovellusten määrä on viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Palveluiden käyttäjälle eli asiakkaalle ei ole merkitystä missä maassa eri maksamispalveluita tarjoava yritys sijaitsee. Pankit hakevat myös yhteistyömahdollisuuksia uusien ns. FinTech-toimijoiden kanssa, jolla mahdollistetaan toiminta perinteisen ja uuden pankkitoiminnan välille. Tällainen yhteistyö edesauttaa pankkeja pitämään asiakkaansa, alan asiantuntemuksen ja valtaosan liikevoitosta, mutta samalla mahdollistaa tuotannon tehostamisen digitalisaation avulla. (Lohisalo, 2016.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena puhelinhaastatteluna, jossa haastattelin Maaningan Osuuspankin 25–30 -vuotiaita asiakkaita puhelimitse, jossa kyselin heidän mielipiteitään pankkipalveluiden laatuun, henkilökohtaiseen pankkipalveluun, saatavuuteen ja tavoitettavuuteen liittyen sekä heidän toiveitansa omaa pankkiaan kohtaan.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus. Se on menetelmäsuuntaus, jolla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteen laatua ja ominaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen yleistykseen vaan pyritään ymmärtämään syvällisemmin ilmiöitä. Tällaisessa tutkimuksessa ilmaisun näkökulmat tulevat parhaiten esille. Laadullisella tutkimuksella saadaan laajaa sekä yksityiskohtaista tietoa tutkimusongelmasta. Se myös antaa realistista tietoa, jota ei välttämättä saada selville määrällisellä tutkimuksella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitykset ovat tärkeimpiä, kuinka tutkittavat kokevat ja näkevät maailman. Laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkimuskohteesta halutaan syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus. Laadullista menetelmää käytetään myös, kun ilmiöstä ei ole vielä paljoa tietoa. Koska laadullinen tutkimus on hyvin joustavaa, se soveltuu hyvin syvälinen analyysien tekoon. Laadullisella tutkimuksella voidaan myös luoda uusia hypoteeseja ja uusia teorioita. (Kananen, 2008, 24–25, 32–35.)

Käytettävät menetelmät laadullisen aineiston keruussa ja analysoinnissa ovat hyvin laajat, eikä siis ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa tutkimusta. Ainut määritelmä on että käytettävien menetelmien tulee olla tieteellisiä. Aineiston keruussa ja analysoinnissa tulee muistaa järjestelmällisyys ja järkipärisyys. Tutkimusta ei saa ohjata tutkijan omat asenteet ja ennakkoluulot, vaan hyväksytyt tieteelliset menetelmät. Tutkimuksessa täytyy muistaa objektiivisuus ja menetelmät pitää valita niin että ne tukevat tutkimusongelmaa. (Kananen, 2008, 55–56.)

### 6.2 Aineisto ja aineistonkeruu/haastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita tutkittavat henkilöt oikein. Valittujen henkilöiden tulee tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman tarkka kuvaus. Myös tutkittavien määrää on hankala määritellä etukäteen. Määrän pitäisi olla sellainen, ettei enää määrää lisäämällä tutkimustulos tulisi muuttumaan. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa täytyy analysoida aineistoa jo aineiston keräämisvaiheessa, jotta ns. kylläntyminen eli saturaatio tapahtuu. Aineiston alkaessa toistaa itseään, on tutkimusmäärä riittävä. (Kananen, 2008, 37–38.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelija on valinnut valmiiksi tietyt teemat tai aihepiirit, jonka mukaan haastattelu etenee, mutta tarkkoja kysymyksiä tai tarkkaa järjestystä ei ole etukäteen määritelty. Teemahaastattelun tuloksia voidaan

analysoida ja tulkita monilla eri tavoilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelun etuna pidetään, että haastattelijä voi tarkentaa kysymyksiä vastauksiin perustuen. Teemahaastattelusta puhutaan puolistrukturoituna haastatteluna, mutta sen toteutus todellisuudessa vaihtelee lähes avoimesta haastattelusta strukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelussa tulee muistaa että mitä tahansa ei kuitenkaan voi kysellä, vaan teemojen tulee liittyä tutkimuksen viitekehukseen ja tutkimusongelmaan. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 87–88.)

Haastattelut tein teemahaastatteluna, jossa käytin valmiita apukysymyksiä eli ns. teemoja, ja näin haastateltavat saivat vapaasti vastata kysymyksiin keskustelunomaisesti. Täytin haastatteluiden aikana kysymyslomaketta asiakkaan vastauksista, käytössä oli myös tallentava puhelin, joten keskusteluihin palaaminen ja litterointi myöhemmin oli helpompaa.

Haastateltaviksi valitsin 25–30 –vuotiaat, koska halusin rajata haastateltavien määrän, jottei otanta muodostuisi liian suureksi. Halusin myös haastateltavien jo käyttävän pankkipalveluita mahdollisimman laajasti ja että haastateltavissa asiakkaissa olisi eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä, jotta heillä olisi kokemusta erilaisten pankkipalveluiden vertailusta ja käyttämisestä.

### 6.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa analyysia pidetään tutkimuksen ongelmallisimpana kohtana. Analyysita-  
poja on monia ja monesti työskentelytekniikat ovat puutteellisia. Aineiston keruutavoista löytyy ohjeita ja neuvoja, mutta analyysitavoista yllättävän vähän. Myös keskustelu laadullisen tutkimuksen tieteellisyydestä ja analyysivaiheen suhteesta tutkimuksen kulussa on aiheuttanut epäilystä tutkimustavasta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa mekaanista kaavaa, jolla voidaan tuottaa tulkintoja ja näkemyksiä. Tämän takia tulkintaa pidetään ongelmallisimpana vaiheena laadullisessa tutkimuksessa. (Eskola ja Suoranta, 2014, 138–139, 147.)

Jotta tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida, tulee aineisto ensin järjestää uudelleen. Tämä auttaa tutkijaa näkemään aineistosta tiedon takana olevan ilmiön tai arvoituksen. Tätä voidaan kutsua koodaukseksi tai lajitteluksi. Yleensä laadullisen tutkimuksen aineisto on niin laajaa, että sen käsittely sellaisenaan on hyvin hankalaa. Tämän takia tutkijan olisi hyvä tietää mitä aineistosta etsii. Koodauksen avulla aineisto saadaan selkiytettyä ja tiivistettyä, jotta sitä voidaan lähteä analysoimaan. Koodauksella samaa tarkoittavat asiat yhdistetään ja samalla aineistoa yksinkertaistetaan. Koodauksessa täytyy muistaa että se on ainoastaan välivaihe, jonka jälkeen vasta aineistoa päästään analysoimaan. (Kananen, 2008, 88–89.)

Kanasen (2008, 91) mukaan teemahaastattelun yhtenä analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua. Siinä on kyse yleisellä tasolla luokittelusta, jossa käytetään esimerkiksi aineistosta esiin nousutta sitaattia. Teemoittelun avulla aineistosta saattaa löytyä myös uusia teemoja, mitä vielä haastattelun aikana ei ole osattu odottaa. Teemoittelussa tuodaan esille haastateltavien aitoja näkemyksiä sitaattien muodossa.

Eskolan ja Suorannan (2014, 175–176) mukaan teemoittelulla voidaan nostaa aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja samalla voidaan vertailla teemojen ilmenemistä aineistossa. Heidän mukaansa teemoittelusta muodostuva ”sitaattikokoelma” koetaan mielenkiintoiseksi, mutta se ei välttämättä ole kovin syvälinen analyysi aiheesta. Teemoittelua voidaan myös jatkaa pidemmälle, jolloin saadaan esille tarkempia vastauksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola ja Suoranta, 2014, 180).

Tyypittely jatkaa teemoittelua ja vie aineiston analyysia hieman pidemmälle. Tyypittelyllä etsitään aineistosta samankaltaisuuksia, jolloin aineisto ryhmitellään samankaltaisiksi tarinoiksi. Tyypittelyllä voidaan myös etsiä aineistosta poikkeavia vastauksia, jolloin alkuperäisestä oletuksesta poikkeaminen nähdään kiinnostavana seikkana ja tutkijan täytyy kehittää olettamuksiaan ja hylätä hypoteesinsa. (Eskola ja Suoranta, 2014, 182.)

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tapana kerätä tietoa tutkittavasta asiasta, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Suorasta vuorovaikutuksesta on sekä etuja että haittoja. Etuina pidetään joustavuutta aineiston keruussa, jolloin voidaan edetä tilanteen ja haastateltavan edellyttämällä tavalla sekä haastattelun vastauksien tulkitseminen on laajempaa kuin kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa. Usein myös suunnitellut haastateltavat saadaan mukaan tutkimukseen paremmin ja heidät voidaan tavoittaa myös myöhemmin, jos aineistoa tarvitsee täydentää. Vastaavasti myös haastatteluihin liittyy ongelmia. Haastattelujen teko vaatii huolellista suunnittelua ja aikaa. Haastateltava voi myös kokea haastattelun uhkaavana ja haastateltava voi myös antaa vastauksia, joita hän olettaa haastattelijan haluavan. Haastattelu onkin hyvin tilannesidonnaista ja haastateltava voikin antaa haastattelussa vastauksia, joita hän ei toisessa tilanteessa antaisikaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207.)

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, käytetään sanoja reliabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius puolestaan pätevyyttä. Nämä termit kytketään yleensä määrälliseen tutkimukseen ja sen takia laadullisessa tutkimuksessa termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tästä huolimatta jokaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi pystyä arvioimaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkka kuvailu parantaa luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Tutkimuksessaan tutkija joutuu itse pohtimaan koko työn ajan tekemiään ratkaisuja ja samalla miettimään tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä nähdäänkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprojektia. Tutkijan tarkoituksena, kun puhutaan luotettavuudesta, onkin laadullisessa tutkimuksessa vakuuttaa epäluuloinen tutkija tutkimustekstillään. (Eskola ja Suoranta, 2014, 209–211.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelin tutkimuksessa yhteensä 15 asiakasta, jotka olivat iältään 25–30 –vuotiaita, pankin pääasiallisia asiakkaita. Pääasiallisella asiakkaalla tarkoitetaan asiakasta, jolla on useampia pankkipalveluita käytössään ja jolla tulee esimerkiksi toistuvaissuoritus tililleen. Otantaan kuului yhteensä n. 340 asiakasta, joista haastateltavat valitsin satunnaisesti. Haastateltavissa on mukana sekä lähiasiakkaita että etäasiakkaita. Haastateltavia en jaotellut erikseen maantieteellisen sijainnin mukaan. Haastateltavissa oli 10 miestä ja 5 naista. Haastateltavilla oli laajasti pankkipalveluita käytössään, osalla oli päivittäisten pankkipalveluiden lisäksi joko opintolainaa tai asuntolainaa ja osalla oli myös säästämisen ja sijoittamisen tuotteita käytössään.

Haastattelurungossa pääkysymyksiä oli 6, joiden lisäksi oli vielä taustamuuttujat, joka piti sisällään vain iän ja sukupuolen. Jokaisessa pääkysymyksessä oli käytössä lisäksi tarkentavia kysymyksiä apuna. Pääkysymyksien mukaan tulokset olen jakanut teemoihin, joita ovat:

- Tärkeää pankkipalveluissa
- Pankin valintaan vaikuttavat tekijät/asiat
- Asiantuntijapalvelut
- Kivijalkapankki vs Digipankki
- Oman pankin merkitys
- Toiveita ja ehdotuksia pankille

### 7.1 Tärkeää pankkipalveluissa

Tässä osiossa halusin selvittää mitä nuoret aikuiset pitävät tärkeänä pankkipalveluissaan ja pankin tuotteissa, ja mitä asioita he arvostavat.

Vastaajista seitsemän piti tärkeimpänä asiana pankkipalveluissa ja pankkiasioinnissa helppoutta. Heidän mielestään on tärkeää että pankkipalvelut on tehty helpoksi ja helppokäyttöisiksi, että niitä voi helposti käyttää puhelimella ja tietokoneella. Yksi vastaajista mainitsi että arvostaa sitä ”että kaikki toimii, ettei pankkipalveluita tarvitse murehtia”. Toinen vastaaja mainitsi myös että ”tärkeää on että pankkipalvelut on helppoa muun arjen ohella”. Kuusi vastaajaa piti puolestaan tärkeimpänä asiana pankkipalveluissa sujuvuutta. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että ”jos on asiaa, niin saa nopeasti ja helposti pankkiin yhteyttä ja asia hoituu kerralla” ja myös sillä, että ”saa nopeasti vastauksen kysymykseen ja asiat selvitetään, ettei itse tarvitse palata asiaan”.

Neljä vastaajaa piti tärkeimpänä verkkopalvelua ja että se toimii kunnolla. Kaksi vastaajaa mainitsi erikseen myös op-mobiiliin tärkeimmäksi. Asiakaspalvelua ja etenkin ystävällistä palvelua piti tärkeimpänä 3 vastaajaa ja yksi vastaaja mainitsi että ”on tärkeää, että pankin työntekijä ajattelee asiaa asiakkaan näkökulmasta eikä vaan pankin näkökulmasta”. Tavoitettavuutta piti 3 vastaajaa tärkeimpänä asiana ja jota he arvostavat. Yksi vastaaja mainitsi vielä erikseen että ”on hyvä että on pankki johon voi soittaa tarvittaessa”. 3 vastaajaa piti tärkeänä, että pääsee asioimaan konttorilla

jos on tarve, ettei pelkästään netin kautta tarvitse asioita hoitaa ja että konttori on fyysisesti lähellä. Vastaajista puolestaan kaksi mainitsi, että on tärkeää ettei konttorille ole pakko mennä, vaan asiat hoituvat muutenkin, vaikkakin toinen vastaajista lisäsi vielä että on tärkeää että ”pankilla ja palveluilla on tutut kasvot ja tiedät kenen kanssa asioit”. Tärkeiksi asioiksi nähtiin myös luotettavuus ja asiakkaasta huolehtiminen. Yksi vastaaja mainitsi vielä erikseen, ettei hinta ole hänelle tärkein asia pankkipalveluissa.

## 7.2 Pankin valintaan vaikuttavat tekijät/asiat

Pankin valintaan vaikuttavilla tekijöillä halusin selvittää asioita, joita asiakkaat vertailisivat pankkien kesken ja että mitkä asiat olisivat sellaisia, jotka vaikuttaisivat mahdollisesti asiakkaan siirtymiseen kilpailevaan pankkiin.

5 vastaajaa mainitsi heti kysymyksen kuultuaan, ettei ole tullut vertailtua pankkipalveluita ja ettei ole ollut tarvetta vertailuun, koska kaikki on sujunut hyvin. Kuusi vastaajaa mainitsi pankin valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi kustannukset ja pankin palvelumaksut ja yhtä monta vastaajaa piti vertailun kohteena lainojen korkoja. Yksi vastaaja mainitsi että ”jos Maanangan Osuuspankki lopettaisi, niin siinä vaiheessa vertailisin hintoja”. Myös palveluvalikoimaa pidettiin tärkeänä pankin valintaan vaikuttavana tekijänä. Samoin joustavuus ja asiakaspalvelu olivat asioita jotka ovat tärkeitä pankin valinnassa, vaikka näistä vastaajat mainitsivatkin, että näitä asioita on hankala etukäteen vertailla. Vakuutukset ja keskittämisen edut olivat myös pankin valintaan vaikuttavia tekijöitä ja kaksi vastaajaa mainitsi valitsevansa pankin niin että konttori olisi lähellä, jossa voisi asioida. Yksi vastaaja mainitsi tärkeäksi pankin valintaan vaikuttavaksi tekijäksi sen että kyseessä on ”pieni paikallinen pankki”.

## 7.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut-kysymyksellä oli tarkoitus selvittää millaisissa asioissa nuoret aikuiset kokisivat tarvetta olla yhteyksissä pankkiin ja missä asioissa he kokevat haluavansa keskustella pankkitoimihenkilön kanssa. Lisäksi selvitin myös miten he mieluiten ovat yhteyksissä omaan pankkiinsa.

Vastaajista 11 kertoi että laina-asiat ja lainoihin liittyvät asiat ovat sellaisia, joista he mieluiten keskustelevat pankin toimihenkilön kanssa ja ovat yhteyksissä omaan pankkiinsa. Tähän liittyen neljä vastaajaa kertoi että keskustelisivat mielellään pankin asiantuntijoiden kanssa asuntokauppoihin ja muihin isoihin hankintoihin liittyen. Myös säästämisen ja sijoittamisen asiat sekä vakuutusasiat koettiin sellaisiksi, joista mielellään keskustellaan pankin toimihenkilön kanssa, koska nämä asiat ovat sellaisia mistä ei itsellä ole niin paljoa kokemusta. Moni vastaaja kertoi myös jo saaneensa näissä asioissa neuvoja pankin toimihenkilöiltä ja olleensa tyytyväisiä.

Vastaajista 8 kertoi keskustelevansa mieluiten konttorilla kasvotusten pankin toimihenkilön kanssa, koska kokevat että silloin on helpoin ymmärtää ja tulla ymmärretyksi. Myös isommat asiat, kuten laina- ja asuntoasiat koettiin sellaisiksi mistä tullaan mieluiten konttorille keskustelemaan. Viisi vastaajaa kertoi että hoitavat mieluiten pankkiasiat puhelimitse, jos jotain kysyttävää tai selvittävää

on. Etenkin myös pienemmät selvitettävät asiat, kuten tili- ja korttiasiat hoidetaan mieluiten puhelimitse, eikä konttorilla. 3 vastaajista oli sitä mieltä että ”verkkoasiointi on tätä päivää”, eikä konttorille ole tarvetta tulla asioita hoitamaan, vaan asiat hoituvat muutenkin. Yksi vastaaja kertoi että verkkoasiointi etenkin laina-asioissa on helpottanut asiointia, kun voi verkossa tehdä hakemuksen ja sen jälkeen konttorilta ollaan yhteyksissä ja asia on hoitunut sähköisesti kokonaan. Kaksi vastaajaa kertoi, etteivät he haluaisi hoitaa pankkiasioita verkko-neuvottelun välityksellä. Yksi vastaaja kertoi myös saaneensa neuvoja pankista erityisesti sopimusasiassa yritysosakkuuteen liittyen.

#### 7.4 Kivijalkapankki vs Digipankki

Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää voisiko asiakas ajatella siirtävänsä kaikki pankkipalvelunsa digipankkiin, jolla ei olisi konttoreita ollenkaan ja että ovatko nuoret asiakkaat valmiita maksamaan palvelumaksuja, joita yleensä perinteisissä kivijalkapankeissa peritään.

10 vastaajaa oli suoraan sitä mieltä että perinteinen kivijalkapankki on parempi vaihtoehto kuin digipankki. Vastaajat kokivat, että on mukavampaa kun tietää että on konttori johon voi tulla asioita hoitamaan ja että konttorilla on tutut toimihenkilöt joiden kanssa asioita voi hoitaa. Yksi vastaaja kertoi että ”aina pitää olla fyysinen henkilö, jolta voi kysyä neuvoja, koska digitaalinen palvelu ei aina tuota vastauksia”. Pari vastaajaa koki itsensä myös ”vanhanaikaiseksi” koska tykkäävät suosia enemmän perinteistä pankkipalvelua. Toinen vastaajista mainitsi jopa että ”iskisi paniikki, jos kaikki olisi vain digimaailmassa”. Moni vastaajista mainitsi että vaikka pankkiasioita hoidetaan nykypäivänä verkkopalvelun kautta, niin ajatus siitä että oma pankki on olemassa, tuo turvaa ja mielenrauhaa. Vastaajista 6 kertoi kokevansa digipankin kuitenkin vaihtoehdoksi, koska omassa pankissa ei ole tullut käytyä pitkään aikaan ja koska nykyäänkin jo lähes kaikki pankkiasiat tulee hoidettua digitaalisesti. Digipalvelut koettiin myös hyväksi, koska sitä kautta pankkiasiat voi hoitaa esimerkiksi illalla töiden jälkeen kotoa käsin ja koska digipalvelut kehittyvät koko ajan lisää. Yksi vastaaja puolestaan harmitteli sitä, että on pakko siirtyä digitaalisiin palveluihin koko ajan enemmän ja enemmän, koska pankkien aukioloaikoja ja palveluita vähennetään. Vastaajista viisi kertoi suoraan, ettei voisi ajatella koskaan siirtävänsä pankkipalveluita täysin digitaaliseen pankkiin, ettei se ole edes vaihtoehto.

Haastateltavat olivat valmiita maksamaan palvelumaksuja siitä hyvästä, että saavat käydä konttorilla. Haastateltavat vastasivat esimerkiksi ”pitää olla valmis maksamaan palvelusta, kun niitä käyttää” ja ”jos vaatii palvelua, pitää olla valmis myös maksamaan”. Moni vastaaja kuitenkin mainitsi lisäksi että he ovat valmiita maksamaan palvelumaksuja tiettyyn rajaan asti. Esimerkiksi yksi vastaaja mainitsi että ”olen valmis maksamaan asiantuntijapalvelusta jos ei ole ryöstöhintoja”.

#### 7.5 Oman pankin merkitys

12 haastateltavaa piti tärkeänä että on oma pankki, joka on Maaningalla ja että se säilyy itsenäisenä osuuspankkina. Nuoret näkivät tärkeäksi että omassa pienessä pankissa palvelut säilyvät ja siellä on ihmiset, joihin voi olla yhteyksissä. He kokivat myös turvallisen oloiseksi oman pankkinsa. Yksi vastaaja perusteli oman pankin merkitystä ”parempi että olette siellä Maaningalla, on merkitystä että



olette siellä ja teihin saa yhteyden. Nopeasti vastataan ja on aina tietty henkilö, jonka kanssa on tottunut asioita hoitamaan”. Toinen haastateltava kertoi ”tykkään omasta pankista, kaikki asiat on helppo hoitaa ja asioida. Helppo saada aika konttorille ja laina-asioissa oli helppoa ja kaikki hoitui sujuvasti ja nopeasti. Arvostan kovasti ja on tärkeää että pikku paikoissa pysyy pankki edelleen”. Muutamalle haastateltavalle myös paikkakuntana Maaninka ja sitä kautta pankkikin on tärkeä, koska ovat sieltä kotoisin.

Haastateltavista viisi näkivät huonona vaihtoehtona, jos Maaningan Osuuspankki olisi osa isompaa pankkia. He epäilivät että isommassa pankissa olisi haastavampaa asioida ja Maaningan Osuuspankin liittyminen isompaan pankkiin vaikuttaisi negatiivisesti pankin palveluiden laatuun. He myös epäilivät että isommassa pankissa palvelu ei olisi enää henkilökohtaista vaan ”kaikki olisi isoa massaa”. Yksi haastateltava kertoi, että hänellä on kokemusta myös isommasta pankista ja siitä on jäänyt ”huono fiilis”.

Yksi haastateltava pohti, että enää nykyään ei ole niin merkitystä missä omat pankkipalvelut ovat ja onko oma pankki lähellä, mutta ensimmäistä asuntolainaa ottaessa oli hyvä, että oma pankki oli lähellä ja siellä pääsi asioimaan kasvotusten. Toinen vastaaja kertoi myös, että on siirtynyt miehen pankkiin lainan oton yhteydessä, eikä siksi koe niin merkitykselliseksi missä oma pankki on.

## 7.6 Toiveita ja ehdotuksia pankille

Alkuun, lähes jokainen haastateltava vastasi, ettei tule mitään toiveita tai ehdotuksia mieleen. Useimmat kertoivat, että asiat ovat aina hoituneet ja ovat saaneet vastauksia ja apua kun sitä ovat tarvinneet. Haastateltavat kertoivat että ”toiminta on nyt jo yli odotusten” ja he kokevat että ”pidetään asiakkaasta huolta, kun soitetaan”. Yksi vastaaja totesi haastattelun loppuun ”jatkakaa samaan malliin”.

Haastateltavat kokivat myös hyväksi, että pankista ollaan puhelimitse yhteyksissä. He kokivat, että on hyvä asia, että pankista soitetaan esimerkiksi kerran vuodessa ja tarkistetaan että kaikki palvelut ovat ajantasalla. 2 Haastateltavaa oli yllätynyt että pankista soitetaan, käydään palvelut läpi ja tarkistetaan että kaikki on ajantasalla. Toinen yllättyneistä haastateltavista kuitenkin totesi, että pankista on ennenkin soitettu ja aikaisemmilla kerroilla on tullut jotain asiaa esille, mitä ei olisi itse osannut ajatella.

Toiveina haastateltavilla oli että verkkopankkia ja etenkin op-mobiilia kehitettäisiin edelleen, koska ne ovat kuitenkin käytetyimmät välineet päivittäisessä pankkiasioinnissa. Yksi haastateltava toivoi erikseen, että olisi hyvä informoida asiakasta, kun tulee uusia tarjouksia tai asioita pankkipalveluihin liittyen.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Nykypäivän nuoret aikuiset arvostavat selvästi pankkipalveluissaan helppoutta. Pankkipalveluiden halutaan hoituvan helposti muun arjen ohella ja ajatuksena on, että niihin ei tarvitse paljoa kiinnittää huomiota. Sama ilmiö on nähtävissä monessa muussa asiassa nykymaailmassa. Ostokset halutaan tehdä nopeasti ja helposti kotisohvalta käsin, kaiken tiedon pitää löytyä saman tien muutamalla sormen napautuksella ja pitkiä jonotusajoja ei voida sietää. Tämä tuo selvästi haasteita myös pankkimaailmaan, jotta kivijalkapankitkin pysyvät kehityksessä mukana.

Laakso kirjoittaa artikkelissaan Tarvitaanko tulevaisuudessa pankkia? (Ratkaisu-lehti 1/2019) siitä, miten nykypäivän digitaalisessa maailmassa ihmiset odottavat, että perusasiat hoituvat heti ja tämä koskee myös pankkeja. Viivästyksiä ja ylimääräistä vaivaa ei hyväksytä. Tämä oli myös nähtävissä haastatteluissa. Tärkeimmäksi seikaksi pankkipalveluissa nousi helppous, helppokäyttöisyys ja että asiat saa nopeasti ja vaivattomasti hoidettua. Myös tavoitettavuus ja joustavuus olivat asioita mitä asiakkaat pankkiasioinnissa arvostavat. Jotta pankki pysyy tulevaisuudessa kilpailussa mukana, on tärkeää että asiakkaat saavat nopeasti tiedon ja vastaukset kysymyksiinsä, että toimihenkilöt ovat helposti ja nopeasti tavoitettavissa ja asioiden, kuten sopimusten tekeminen, hoituu joustavasti, riippumatta siitä missä asiakas on. Tämän takia pankin toimihenkilöiden pitää pystyä myös jatkossa reagoimaan soittopyyntöihin ja viesteihin nopeasti, jotta asiakkaat saavat tarvitsemansa vastaukset nopeasti. Näkisinkin että pienessä pankissa tämä on jopa vahvuutena, että pystymme nopeammin reagoimaan asiakkaiden pyyntöihin ja tarpeisiin. Kuitenkin tämä on sellainen asia, mikä ehkä helposti jokapäiväisessä työssä unohtuu, joten sitä täytyy myös jatkossa kehittää ja siihen tulee pankin panostaa.

Laakson artikkelissa (Tarvitaanko tulevaisuudessa pankkia?) on haastateltu myös Nordean (CIO) Petri Imbergia, joka on sitä mieltä, että tulevaisuudessa asiakkaat eivät välttämättä tarvitse pankkia, vaan ainoastaan sen tarjoamia palveluita. Tämän takia Nordea panostaa tällä hetkellä mobiilipankkiin ja tapaan asioida mobiilisti. Myös mobiilipankin tärkeys nousi haastattelussa esille ja se olikin useimman haastateltavan eniten käyttämä pankkisovellus. Mobiilipankin nähtiinkin olevan helppo tapa hoitaa pankkiasioita milloin itselle sopii parhaiten. Etenkin yhden haastateltavan toiveena oli, että Osuuspankissa mobiilipankkia kehitettäisiin jatkossa niin, että sillä pysyy hoitamaan tulevaisuudessa kaikki pankkipalvelut. Pankin toimihenkilöiden tehtäväksi jääkin opastaa ja neuvoa asiakkaitaan eri palveluiden käyttöön ja ottaa puheeksi tapaamisissa ja asiakaskohtaamisissa pankkipalveluiden monipuoliset käyttötavat niin nuorten kuin vanhempienkin asiakkaiden kanssa.

Pankin valintaan vaikuttavista tekijöistä on tehty opinnäytetyö jo aikaisemminkin. Janne Simonen on tehnyt opinnäytetyön *Nuorten pankin valintaan vaikuttavat syyt* vuonna 2011. Siinä hän tutki 24–30-vuotiaiden nuorten syitä nykyisen pankin valintaan, mistä nuoret haluaisivat lisätietoa ja millaista markkinointia he haluaisivat pankilta. Hänen tutkimuksessaan korostui pankin valinnassa vanhempien pankkiasiakkuuden ja hinnan merkitys. Vastaajat arvostivat myös konttoriasioinnin mahdollisuutta sekä hyvää asiakaspalvelua. Kokisin että 8 vuoden aikana nuorten arvostamat asiat pankkipalveluissa eivät ole kovasti muuttuneet, vaikka digitaalisuus on tässä ajassa ottanut melko ison

harppauksen eteenpäin myös pankkipalveluissa. Nuoret edelleen arvostavat kovasti sitä että heillä on oma pankki, jossa he voivat käydä asioimassa tiukan paikan tullen. Myös omassa tutkimuksessani haastateltavat kertoivat että oman pankin merkitys on heille suuri ja että on tärkeää, että pankilla ja sen toimihenkilöillä on kasvot. Nuoret edelleen arvostavat henkilökohtaista palvelua ja sitä, että tuttu henkilö hoitaa heidän pankkiasioitaan. Useampi haastateltava kertoikin, että vaikka he hoitavat peruspankkiasiat digitaalisesti, eivät he voisi siirtää pankkipalveluitaan kokonaan digitaaliseen pankkiin, jossa ei olisi toimihenkilöitä apuna. Perinteinen pankki koetaan kuitenkin turvaksi kaiken digitaalisen maailman taustalla. Siksi pankin onkin tärkeää pitää itsestään ”meteliä”, että pankki koetaan sellaiseksi jonne on helppo tulla, että aikoja on saatavilla nopeastikin ja että puhelimitse olemme tavoitettavissa.

Tutkimuksessani pankin valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat nuorten mielestä myös hinta ja lainojen korot. Tämä tarkoittaa mielestäni sitä että nuoret ovat hyvin hintatietoisia ja että he vertailevat pankkipalvelumaksuja sekä lainojen korkoja, etenkin lainan oton yhteydessä. Moni haastateltava mainitsi että on kuitenkin valmis maksamaan palvelumaksuja, mutta tiettyyn rajaan saakka. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan osannut kertoa mikä se tietty raja on, joten näkisin että hinnan rinnalla suuri merkitys on myös esimerkiksi asiakaspalvelulla ja tyytyväisyydellä omaan pankkiin. Pankkipalvelumaksuja oltiin siis myös valmiita maksamaan kun sille saadaan vastinetta, eli hyvää asiakaspalvelua. Hinnan rinnalla tärkeäksi valintaan vaikuttavaksi tekijäksi nähtiin lisäksi joustavuus, ja mielestäni tämä on sellainen kilpailutekijä, joka pienen pankin kannattaa hyödyntää. Pieni pankki pystyy asiakaspalvelullaan ja joustavuudellaan kilpailemaan isompia pankkeja vastaan ja näin ollen myös pitämään asiakkaansa tyytyväisenä. Myös pankkipalveluiden keskittäminen ja sitä kautta saatut edut ovat pankkivertailussa tärkeitä asioita. Konsulttiyhtiö CGI teki tutkimuksen alkuvuodesta 2018 18–30 -vuotiaille nuorille heidän näkemyksistään pankkipalveluista. Tutkimuksen perusteella nuoret sitoutuvat pankkiinsa, jos he kokevat saavansa hyvää palvelua ja että heitä palkitaan hyvästä asiakassuhteesta. Osuuspankin asiakkaat kokivat eniten, että oma pankki palkitsee asiakkuudesta. Tutkimuksessa tuli myös esille, että pankin toivotaan olevan kiinnostunut siitä, mitä asiakas kulloisessakin elämäntilanteessaan tarvitsee. (Tammilehto, 2018.) Tulevaisuudessa myös asiakkuuksista palkitseminen saa varmasti isomman roolin ja tämän takia pankin täytyykin muistaa, ettei vain uusia asiakkaita palkita ja etteivät vain uudet asiakkaat saa tiettyjä etuja. Pankki voisi kehittää myös vanhoille asiakkaille palkkioita ja etuja, jolloin myös vanhat asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja he kokevat saavansa asiakkuudelleen arvoa.

Pankkiasioissa etenkin isommat asiat kuten lainat ja asunnon hankinnat koetaan sellaisiksi, joista mielellään keskustellaan pankkitoimihenkilöiden kanssa. Myös vakuutusasiat koetaan sellaisiksi mistä pitäisi keskustella asiantuntijan kanssa. Tämän takia onkin tärkeää, että pankin toimihenkilöillä on laaja-alainen osaaminen ja että pankki on ns. täyden palvelun rahalaitos. Asiakkaat kokevat että he saavat neuvoja moniin erilaisiin asioihin pankista ja että pankista voi kysyä neuvoja erilaisissa elämäntilanteissa. Mukavimmaksi asiointitavaksi haastateltavat kokivat konttorilla käymisen, etenkin isommissa asioissa. Tässäkin korostuu pankkikonttorin merkitys ja se että pankin toimihenkilöt ovat helposti tavoitettavissa ja että konttoriin on helppo tulla. Nuoret pitivät myös hyvänä asiana sitä,

että pankista soitetaan ja kysellään heidän kuulumisiaan. Tämä onkin tärkeää asiakkaiden sitouttamisessa ja pankin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota enemmän myös nuoriin asiakkaisiin ja että heihin oltaisiin yhteyksissä säännöllisesti. Haastateltavat kertoivat, että pankista on kyllä soitettu nuorille, mutta ei säännöllisesti. Nuorten asiakkuuksien hoitoon pankki voisi kehittää erillisen toimintatavan, jonka mukaan asiakkaisiin oltaisiin säännöllisesti yhteyksissä ja että heidän tilanteensa tulisi kartoitettua säännöllisesti. Tämä saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja että heistä pidetään huolta, kuten eräs haastateltava kertoi.

Kirjassa *The Future of Banking Services* (Aspara, Rajala ja Tuunainen, 2012, 10–12.) kerrotaan tulevaisuuden pankeista. Kirjan yhteen osioon on haastateltu nuoria aikuisia iältään 20–30-vuotiaita. Heiltä on kysytty millaiseksi he näkisivät pankin 10–20 vuoden päästä heidän elämässään ja heidän vastauksiensa perusteella on tehty 4 erilaista tulevaisuuden pankkia. Ensimmäisenä on mittatilauspankki, jossa asiakasta palvellaan hänen tarpeidensa mukaisesti. Pankissa hyödynnetään sekä digitaalisia palveluita, virtuaalisia tapaamisia sekä laajaa palveluvalikoimaa, josta asiakas voi valita mieleisensä. Toisena on älykäs ja tehokas pankki, joka tarjoaa asiakkaalleen valmiit ratkaisut. Ajatuksena on, että pankki osaa tarjota kulloiseenkin elämäntilanteeseen sopivat ratkaisut ja antaa vinkkejä tilanteiden muuttuessa. Älypankissa konttoreita ei ole ja neuvottelut hoidetaan videopuheluilla. Kolmantena vaihtoehtona on anonyymi pankki, joka suojelee asiakkaidensa yksityisyyttä. Nimiä ei käytetä ja kommunikointi tapahtuu sähköisen tilin kautta. Tunnistautumista vaadittavissa toimenpiteissä käytetään apuna kolmansia osapuolia. Neljäntenä tulevaisuuden pankkina nähdään opettava pankki. Opettava lähestymistapa luo läheisemmän suhteen pankin ja asiakkaan välille ja omiin rahasioihin liittyen voi ottaa luentoja tai saada henkilökohtaista neuvontaa.

Näkisin näiden kaikkien neljän pankin olevan meidän tulevaisuuden pankeja, sopivasti yhdistellen. Tutkimukseni mukaan nuoret asiakkaat toivovat neuvoja ja opastusta, he toivovat pankin olevan heihin yhteyksissä ja he toivovat henkilökohtaista palvelua. Kirjan mukaan tulevaisuudessa ei pankkikonttoreita enää olisi, mutta näkisin kuitenkin konttoreiden olevan edelleen tärkeitä ja että asiakkailla on mahdollisuus, näin halutessaan, tulla konttorilla käymään. Pankin täytyy kuitenkin tarjota myös laajasti digitaalisia vaihtoehtoja palveluilleen, mukaan lukien esimerkiksi verkkoneuvottelut, koska jo nykypäivänä kaikki pankin asiakkaat eivät asu samalla paikkakunnalla, jolla pankin konttori sijaitsee. Vaikka haastatteluissa ei mainittu useasti sanana ”asiakaspalvelu”, kokisin että kaikki haastatteluissa esille tulleet tärkeät asiat pankkipalveluissa, kuten helppous, joustavuus ja tavoitettavuus, oman konttorin tärkeys ja merkitys sekä tyytyväisyys omaan pankkiin, kiteytyvät tuohon yhteen sanan *asiakaspalvelu*. Jotta pankki pysyy yhä kiihtyvässä kilpailussa mukana, täytyy pankin jatkossakin muistaa asiakkaiden tärkeys ja se, että heidän takiaan ja heitä varten pankki on olemassa.

Opinnäytetyölläni sain mielestäni hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiini ja vastausten pohjalta pystymme pankissa kehittämään toimintaamme asiakkaiden toivomaan suuntaan. Haastatteluja olisin voinut tehdä enemmänkin, mutta haastatteluja tehdessä huomasin, ettei vastauksissa nouse enää esiin erilaisuuksia. Vastauksissa oli kuitenkin monipuolisuutta, joten kokisin vastausten kattavan melko hyvin ikäryhmän ajatuksia omista pankkipalveluista ja niiden tärkeydestä. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena pankille näkisin, että pankki keskittyisi tavoitettavuuteen ja nopeaan vastausaikaan.

Myös asiakkuuksista palkitsemiseen olisi hyvä kehitellä keinoja ja ideoita, jolla vanhoja asiakkaita pystytään palkitsemaan uskollisuudesta ja pitkistä asiakassuhteista. Säännöllinen yhteydenpito pankin puolelta on myös avainasemassa asiakkuuksien sitouttamisessa. Pankin olisi hyvä jatkossa seurata miten yhteydenpito sujuu nuoriin asiakkaisiin ja onko saatu kontaktoitua asiakkaita hyvin ja millaisia tuloksia tällä on. Jatkossa pankki voisi tutkia myös vanhempien ihmisten, kuten keski-ikäisten, toiveita omiin pankkipalveluihin liittyen, miten he kokevat saavansa hoidettua pankkiasiansa nykypäivänä ja millaisia toiveita heillä olisi omaa pankkiaan kohtaan.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ARANTOLA, Heli. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- ASIAKKUUDEN ELINKAARI. Sijainti: OP Ryhmä [intranet]. [Viitattu 25.3.2014]
- ASPANA, Jaakko, RAJALA, Risto ja TUUNAINEN, Virpi Kristiina. 2012. The Future of Banking Services. Espoo: Aalto University. [Viitattu 11.5.2019] saatavissa: [http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseot-her/Aalto\\_Report\\_BE\\_2012\\_001.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseot-her/Aalto_Report_BE_2012_001.pdf)
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha, 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- FINANSSIALA, 2017. Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. [Viitattu 2.3.2019] saatavissa: [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/SLM\\_2017\\_Tutkimusraportti.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/SLM_2017_Tutkimusraportti.pdf)
- FINANSSIVALVONTA, 2018. Selvitys peruspankkipalveluiden saatavuudesta ja hinnoittelusta – Verkko- ja mobiilipalvelut kehittyneet, muiden kuin digitaalisten palvelujen saatavuus edelleen heikentynyt. [Viitattu 2.3.2019] saatavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/lehdistotiedotteet/2018/selvitys-peruspankkipalveluiden-saatavuudesta-ja-hinnoittelusta--verkko-ja-mobiilipalvelut-kehittyneet/>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- KANANEN, Jorma, 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino.
- KASKELA, Lauri. 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Tiede. [Viitattu 25.3.2014] saatavissa: <http://www.tiede.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>
- KOIVISTO, Ilona, 2013. Suurista sijoituksista ja lainoista halutaan keskustella pankissa kasvokkain. Yle Uutiset 10.7.2013. [Viitattu 23.2.2014] saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/suurista\\_sijoituksista\\_ja\\_lainoista\\_halutaan\\_keskustella\\_pankissa\\_kasvokkain/6725339](http://yle.fi/uutiset/suurista_sijoituksista_ja_lainoista_halutaan_keskustella_pankissa_kasvokkain/6725339)
- KURKELA, Reijo. Tilastokeskus. Virsta. [Viitattu 23.2.2014] saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tke-ruu/>
- LAAKSO, Sami. Tarvitaanko tulevaisuudessa pankkia? Ratkaisu-Lehti 1/2019. [Viitattu 11.5.2019] saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/ratkaisu-lehti/1-2019/tarvitaanko-tulevaisuudessa-pankkia>
- LOHISALO, Mari, 2016. Digitalisaatio vyöryy voimalla pankkisektorille. Tral. [Viitattu 2.3.2019] saatavissa: <https://www.tral.fi/uutiset/digitalisaatio-vyoryy-voimalla-pankkisektorille/>
- LUMME, Hanna, 2013. Kiireinen neuvottelee asuntolainasta netissä. Yle Uutiset 23.9.2013. [Viitattu 23.2.2014] saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/kiireinen\\_neuvottelee\\_asuntolainansa\\_netissa/6841782](http://yle.fi/uutiset/kiireinen_neuvottelee_asuntolainansa_netissa/6841782)
- MAINIO, Tapio, 2019. Perinteisen pankkikonttorin kaapelointi maksoi 100 000 euroa – tulevaisuuden pankkikonttorissa ei käsitellä enää rahaa. Kauppalehti. [Viitattu 2.3.2019] saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/6415d9e6-5d5b-4d84-a292-b24e58d1a99d>
- MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT – TUOTE. Verkkovaria. [Viitattu 23.3.2019] saatavissa: [http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=304](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=304)
- MUSTONEN, Saara, 2017. Digitalisaatio lisää kilpailua pankkitoimialalla. Finanssivalvonta. [Viitattu 2.3.2019] saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14660/Digitalisaatio\\_lisaa\\_kilpailua\\_pankkitoimialalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14660/Digitalisaatio_lisaa_kilpailua_pankkitoimialalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MÄNTYNEVA, Mikko. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- OP MAANINKA [Viitattu 16.3.2019] saatavissa: <https://www.op.fi/web/op-maaninka/pankin-esittely>
- OP RYHMÄ [Viitattu 16.3.2019] saatavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta>

- OP VUOSI 2018. [Viitattu 16.3.2019] saatavissa: <https://www.op.fi/documents/209474/31336404/OP+Vuosi+2018/97c04fb2-a8d7-6b42-004b-3fb3b9856872>
- PALVELUJEN TUOTTEISTAMISEN KÄSIKIRJA. Leaps-projekti. [Viitattu 24.3.2019] saatavissa: <http://palveluntuotteistaminen.fi/>
- PALVELUN TUOTTEISTAMINEN. Hannan blogi. 2014. [Viitattu 23.3.2019] saatavissa: <https://hannavauhkonen.wordpress.com/2014/01/06/palvelun-tuotteistaminen/>
- PANTZAR, Minna, 2013. Pankkien väki vähenee ja konttoriverkko harvenee. Yle Uutiset 15.7.2013. [Viitattu 23.2.2014] saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/pankkien\\_vaki\\_vahenee\\_ja\\_konttoriverkko\\_harvenee/6727981](http://yle.fi/uutiset/pankkien_vaki_vahenee_ja_konttoriverkko_harvenee/6727981)
- PARANTAINEN, Jari, 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Noste. [Viitattu 24.3.2019] saatavissa: [https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan\\_pikaopas3.pdf](https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf)
- PYYHTIÄ, Lea. 2009. Asiakkuuskohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. Hie-roja 2/2009. [Viitattu 23.2.2014] saatavissa: <http://www.khl.fi/pdf/leapyhtia2.pdf>
- SARLUND, Seppo, 2009. Maaningan Osuuspankki 1909–2009. Hyvä kassa, ja luulen sen kunnossa pysyvänkin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- SAVOLAINEN, Jani, 2017, Asiakkaiden sitouttaminen on yhä tärkeämpi kilpailutekijä – mikä on yrityksenne strategia? [Viitattu 19.2.2019] saatavissa: <https://blogs.business.microsoft.com/fi-fi/2017/10/02/asiakkaiden-sitouttaminen-yha-tarkeampi-kilpailutekija-mika-yrityksenne-strategia/>
- SIMONEN, Janne. 2011. Nuorten pankin valintaan vaikuttavat syyt. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 11.5.2019] saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32448/Asiakirja1.pdf;jsessionid=F37784B5D4A304243AE773D91109AC6B?sequence=1>
- TALOUSELÄMÄ, 2018, Konttoriverkosto harvenee – OP:n strategia vähentää paikalliskonttoreita entisestään. [Viitattu 2.3.2019.] saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/konttoriverkosto-harvenee-opn-strategia-vahentaa-paikalliskonttoreita-entisestaan/82204561-7d36-309a-a399-67b6d70489e3>
- TAMMILEHTO, Pirkko. Nuoret haluavat pankilta aloitteita, tärkeintä on palvelu ja palkitseminen. Kauppalehti 28.9.2018. [Viitattu 11.5.2019] saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nuoret-haluavat-pankiltan-aloitteita-tarkeinta-on-palvelu-ja-palkitseminen/4bdc8fbc-84c9-3921-9b30-14fc11bf9351>
- TILASTOKESKUS [Viitattu 5.12.2018] saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatie-dot/476.html>
- TILINPÄÄTÖS 2018. Maaningan Osuuspankki. [Viitattu 16.3.2019] saatavissa: <https://www.op.fi/documents/254219/14839484/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2018/83a5c97b-f9f9-1da5-f085-d2f438e9fd01>
- TOIVONEN Marja, 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. [Viitattu 23.3.2019] saatavissa: [http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934\\_Asiantuntijapalveluiden\\_tuotteistaminen\\_Toivonen\\_05062012.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf)
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Sirkka. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- USKI, Sami, 2014, Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä. [Viitattu 19.2.2019] saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus/56cf4ad9-0d06-3ebd-a28a-96cf08297991>
- VUOSIKATSAUS 2018. Maaningan osuuspankki
- YLIKOSKI, Tuire, JÄRVINEN, Raija ja ROSTI, Pirre. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. Uudistettu painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

- | Ikä | Sukupuoli | päivämäärä |
|-----|-----------|------------|
|-----|-----------|------------|
- Pankkipalveluissa tärkeää, mitä arvostaa
    - palveluissa
    - tuotteissa
  - Mikä vaikuttaa/vaikuttaisi pankin valintaan?
  - Asiantuntijapalvelut
    - millaisissa asioissa tarve asiantuntijapalveluihin
    - millaisissa asioissa pankin asiantuntijan neuvoja
    - konttorilla, verkossa vai miten
  - Kivijalkapankki vs digipankki
    - voisiko ajatella siirtävänsä pankkipalvelut digipankkiin, ei konttoria, ei "tuttuja" asiakaspalvelijoita
    - ollaanko palvelusta valmiita maksamaan?
  - Oman pankin säilyvyys
    - onko merkitystä että oma pankki on fyysisesti olemassa
    - puhelinpalvelu, aineeton valtakunnallinen toimija?
  - Yhteydenpito pankin puolelta
    - odotuksia/toiveita