

Opinnäytetyö (AMK )

Tradenomi – Hankinta ja myyntiosaaminen

2019

Janne Kaskinen

# PREMIUM BANKING JA 24/7 YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi – Hankinta ja myyntiosaaminen

2019 | 44 sivua, xx liitesivua

Kaskinen Janne

## PREMIUM BANKING JA 24/7 YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö kahden Nordea pankin välisen erillisen yksikön yhteistyön kehittämisestä. Työssä käydään ensin läpi muutoksia asiakaskäyttäytymisessä pankkimaailmassa yleisesti, jotta voidaan ymmärtää tämänkaltaisen yhteistyön tärkeys pankille ylipäätään. Digitalisaatio on pankkimaailmassa iso asia nykypäivänä, joten tätäkin aihetta käsitellään tässä työssä. Näiden jälkeen työssä käsitellään yhteistyötä ja sen mahdollisuuksia yleisesti.

Tutkimusvälineenä työssä on käytetty teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastellaan Premium varainhoitajia, Premium 24/7 asiakasneuvoja sekä heidän esimiehiään.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää näiden yksiköiden välisessä yhteistyössä löytyvät mahdolliset kehityskohteet ja miten näitä mahdollisia kehitettäviä asioita voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö on tämänkin hetkiseen tilanteeseen tyytyväinen. Muutamia kehityskohteitakin kuitenkin löytyy ja nämä ovat ymmärryksen parantaminen yksiköiden välillä ja informaation vaihtaminen yksiköiden välillä. Henkilöstö uskoo, että näillä parannuksilla voitaisiin nostaa yhteishenkeä ja parantaa tulosta pitkällä tähtäimellä.

Paras tapa saavuttaa nämä parannukset ovat yksiköiden väliset vierailut, jotta henkilöstö voisi nähdä mitä toisessa yksikössä voidaan tehdä heidän yhteisten asiakkaiden hyväksi.

ASIASANAT:

Pankkitoiminta, yhteistyö, kehitystyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration – procurement and sales know-how

2019 | number of pages 44, number of pages in appendices

Kaskinen Janne

## IMPROVING COLLABORATION IN PREMIUM BANKING & 24/7

This thesis will be a development of collaboration between Nordea banks two separate units that serves same customer base. Changes in customer behavior in banking is dealt with first so it's more understandable why this collaboration is important in the first place. Digitalization is big thing in banking nowadays, so this is presented in the text also. After that there is some research of teamwork and its possibilities in general.

Theme interview is used as a research tool and Premium wealth advisors and Premium 24/7 customer advisors and their superiors is interviewed in this process.

Goal of this thesis is to clarify is there something to improve in this collaboration between these units and how to do these improvements.

As a result of the interview can be stated that employees are pleased at the current situation. Still there is couple of improvement points in collaboration and those are understanding other units work and exchange of the information between units. Interviewees believed that these improvements can raise team spirit and profits in the long run.

Best way to do these improvements is with visitation between employees of the units so they can see what other unit can do for their common customers.

KEYWORDS:

Banking, collaboration, development

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>4</b>
<b>2 MONIKANAVAINEN ASIAKASPALVELU</b>	<b>6</b>
2.1 Pankkiliiketoiminnan murros yleisesti	6
2.2 Monikanavaisen asiakaspalvelun mahdollisuudet ja haasteet	9
2.3 Asiakassegmentin merkitys pankeissa	10
2.4 Nordea arvot asiakaspalvelussa	12
<b>3 NORDEA 24/7 &amp; PREMIUM BANKING YHTEISTYÖLLÄ TULOISIIN</b>	<b>16</b>
3.1 Nordea Premium Banking – varainhoitoa ja huolenpitoa asiakkaasta	16
3.2 Nordea 24/7 – pankkiasiointia vuorokauden ympäri	17
3.3 Ymmärrystä yhteistyöhön	19
<b>4 CASE: NORDEA PREMIUM BANKING JA NORDEA 24/7 YHTEISTYÖ</b>	<b>22</b>
4.1 Mikä on teemahaastattelu ja miksi tätä hyödynnetään työssä?	22
4.2 Haastattelut Premium Banking varainhoitajat ja esimies	23
4.3 Haastattelut Premium 24/7 -palvelussa neuvojat ja esimies	30
<b>5 YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET</b>	<b>35</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>38</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kahden pankin sisällä toimivan erillisen asiakaspalvelu yksikön yhteistyön kehittäminen. Molemmissa yksiköissä palvellaan samaan asiakas-segmenttiin kuuluvia asiakkaita. Yksiköiden välillä on kuitenkin merkittävä ero siinä, mitä asiakkaan asiaa kunkin yksikön sisällä hoidetaan. Toisessa yksikössä hoidetaan asiakkaan päivittäiseen pankkiasiointiin liittyvät asiat ja ratkotaan siihen liittyviä ongelmia. Toisen yksikön tarkoituksena on hoitaa asiakkaan vaurastumiseen ja omaisuuden hoitoon liittyvät asiat. Yksiköiden yhteistyötä on kehitetty ja toimintamalleja täsmennetty vuosien varrella. Digitalisaatio on vahvasti mukana pankin strategiassa, koska se on alkanut muokata pankin liiketoimintaa suurelta osin uuteen suuntaan. Työssä on myös siis tarkoitus ottaa selvää, miten Premium segmentin asiakkaiden siirtyminen entistä digitaalisempaan palvelumalliin saadaan hoidettua mahdollisimman asiakasystävällisesti ja tehokkaasti. Digitaalisuus ja itsepalvelukanavat ovat tärkeä keino parantaa asiakaspalvelun tehokkuutta, niin pankin tuloksen kuin asiakkaan kokemuksenkin kannalta. Digitalisaatio on vaikuttanut myös työssä käsiteltävän Nordea 24/7:n syntyyn vahvasti, koska asiakaskysyntä on muuttunut, joten tämänkin takia digitalisaatio tulee olemaan yksi työssä käsiteltävistä aiheista.

Asiakassegmentti, jota yksiköissä palvellaan, on pankin liiketoiminnan kannalta tärkeä asiakasryhmä ja tämän vuoksi on tärkeää pankin kannalta, että kummassakin yksikössä asiakaspalvelun laatu olisi samalla tasolla toisiinsa verrattuna ja toiminta olisi yhteneväistä. Työssä tullaan tutkimaan miten kahden eri yksikön välinen yhteistyö saataisiin entistä paremmalle tasolle, jotta toiminta olisi tehokasta ja järkevää. Työssä tullaan tutkimaan miten kummankin yksikön vahvuudet hyödynnetään jatkossa tehokkaammin.

Yhteistyössä on vahvasti läsnä myös asiakasohjaukset. Työssä tullaan tutkimaan miten asiakasohjauksia pystyttäisiin tekemään entistä tehokkaammin. Asiakasohjauksia tehdään, niin yksiköstä toiseen kuin itsepalvelukanaviinkin. Tärkeää olisi, että asiakasta opastettaisiin ja ohjattaisiin siten, että oikeat asiat tehtäisiin oikeassa kanavassa.

Työssä käsiteltävän Premium segmentin asiakaslupaukset ovat hiljattain uudistettu ja otettu käyttöön asiakaslupausten ymmärrystä ja käyttöönottoa käytännön työssä tullaan tutkimaan haastattelututkimuksen avulla. Haastattelututkimuksessa tullaan tutkimaan myös millaisia uusia ajatuksia henkilöstöllä on toiminnan kehittämisestä.

## Tavoite

Työn tavoitteena on saada kuva siitä, miten pankissa voitaisiin kehittää kahden yksikön yhteistyön toimintaa siten, että molemmista yksiköistä saataisiin liiketoiminnan kannalta parhaat hyödyt käyttöön ja molemmat palvelisivat myös toisiaan asiakasmatkan eri vaiheissa.

Työn tavoitteena ei ole saada uutta mallia käyttöön koko pankissa, vaan työssä on tarkoitus tutkia miten pienellä liiketoiminta alueella saataisiin kehitystä aikaan ja mahdollisesti hyödyntää työn tuloksia jatkossa laajemminkin pankin sisällä. Työssä tullaan käsittelemään vain Nordea 24/7:n ja Premium varainhoidon palvelua. Työssä käsitellään ainoastaan Nordean Suomessa toimivia yksiköitä edellä mainitulla laajuudella. Tutkimus toteutetaan Nordeassa Turun liiketoiminta alueella. Työhön ei tulla sisällyttämään Nordean muita osastoja, kuin niiltä osin miten ne liittyvät työn aiheeseen.

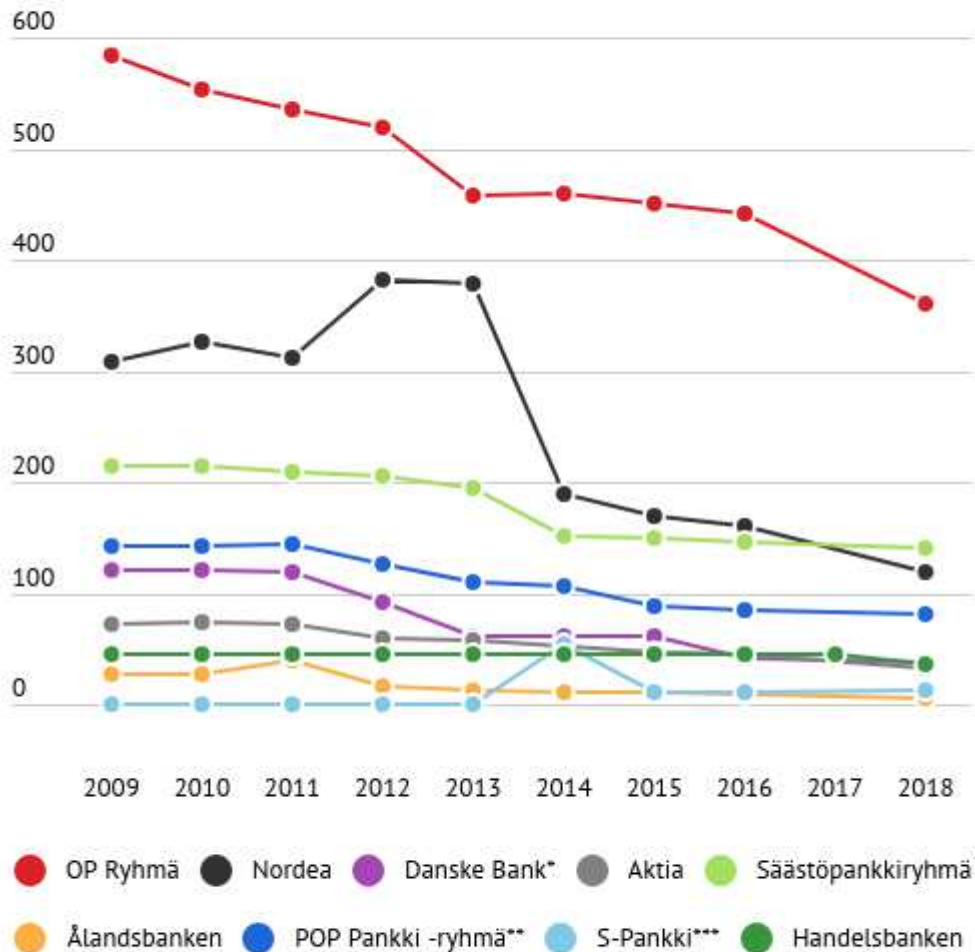
## 2 MONIKANAVAINEN ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu elää murroksen aikaa. Asiakaspalvelu on jo jonkin aikaa tapahtunut muillakin tavoin, kuin perinteisesti kasvotusten asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä tapaamisessa. Tämän rinnalle on jo nyt noussut puhelin sekä erilaiset internetin välityksellä toimivat palvelut, kuten chatit, viestit sekä videoneuvottelut. Uusia asiakaspalvelun kanavia aukeaa digitalisaation myötä varmasti myös tulevaisuudessa.

### 2.1 Pankkiliiketoiminnan murros yleisesti

Pankki liiketoiminta on jo pitkään elänyt murroksessa. Toimintaa on muokannut vahvasti digitalisaatio ja sitä seurannut asiakaskysynnän muutos. Aiemmin pankkiasiointi hoidettiin perinteisesti kivijalka konttorissa, jossa pystyit hoitamaan kaikki pankkiasiasi ja usein vielä saman pankkihenkilön toimesta. Konttorista pystyttiin nostamaan rahaa, avaamaan tilejä ja palveluja, hoitamaan laina asiat ja vielä säästämiseen liittyvät asiatkin kaikki yhden ja saman henkilön toimesta. Konttori asioinnissa oli tietysti omat ongelmansa pankin liiketoiminnan ja asiakkaankin kannalta. Usein esimerkiksi pienissä konttoreissa ei ollut, kuin muutama työntekijä, jolloin tietysti jonottamaan saattoi joutua pidempiäkin aikoja. Ajanvarauksella oli mahdollista asioida, mutta tässäkin varsinkin pienissä konttoreissa tuli saatavuus ongelmaa, koska henkilöstöä ei ollut järkevää tai mahdollistakaan pitää konttoreilla, niin paljon kuin hetkellinen asiakaskysyntä kulloinkin vaatisi. Nykyisin on pankkialalla yleinen trendi, että asiakkaita palvellaan jatkuvasti enemmän digitaalisten palvelujen kautta ja perinteistä konttoriverkostoa supistetaan.

## Näin pankkien konttorit katosivat 2009–2018



\*Sampo Pankki, \*\*Paikallisosuuspankit

\*\*\*S-ryhmän osalta konttoriverkkoa kasvattavat huomattavasti S-Pankin asiointipisteet alueosuuskaupoissa, noin 90 kpl 2018 lopussa.

Kuva 1 : IS.FI / RANTA ELINA 2019

Tähän asti eniten pankkikonttoreita suljettiin 1990-luvun pankkikriisin aikoihin, mutta tämänkin jälkeen konttorien tarve on pienentynyt entisestään. Pankkien on järkevämpää panostaa asiakaskysynnän mukaiseen toimintaan ja keskittyä juuri mobiili- ja verkkopalveluiden tarjoamiin mahdollisuuksiin, kuten verkkotapaamisiin ja puhelinasiointiin. Tämä



muutos näkyy vahvasti suomalaisessa pankkialassa. Pelkästään Nordeassa konttoriverkostoa on supistettu merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Verkoston koko on pienentynyt vuoden 2009 308 konttorin verkostosta vuoden 2019 120 konttoriin. Kuten yllä olevasta kuvastakin pystytään huomaamaan, on trendi ollut alalla yleistä vielä viimeisten vuosien aikana. (Herrala 2016) ~ (Ranta 2019)

Konttoriverkoston supistaminen on tietysti vaatinut pankeilta erilaista lähestymistapaa asiakaspalveluun, ja tästä onkin tullut pankkialalla Suomessa monelle isollekin pankille erottautumistapa kilpailijasta. Suurilla pankeilla on erilaisia lähestymistapoja asiakaspalvelun toteuttamiseen nykyvaatimuksin, mutta jokaisen pankin on kuitenkin ollut jollain tasolla pakko lähteä digitaaliseen maailmaan mukaan säilyttääkseen asiakkaansa ja kilpaillakseen uusista.

Digitaalisuuden vaikutusta pankkialaan ja konttoriverkoston tarpeellisuuteen on helppo ymmärtää, jos ajatellaan maksamisen palveluiden kehittymistä. Ajatellaan vaikkapa käteisen käytön vähentymistä ja uudenlaisten maksutapojen lisääntymistä. Eräänä suurimpana tähän astisista mobiilimaksamisen mullistuksista Suomessa voidaan pitää Applen Apple Pay palvelun saapumista Suomeen. Ensimmäisenä tämä palvelu tuli käyttöön Nordean ja St1:n Mastercard korttien käyttäjille (Skovbjerg Jensen Peter 2017). Tämän jälkeen mobiilimaksaminen on yleistynyt vauhdilla, ja osa varsinkin pienemmistä yrityksistä on luopunut käteismaksuista kokonaan käteishuollon kustannusten välttämiseksi.

Nykykuluttaja vaatii muiltakin osin pankilta palvelua siinä tilanteessa missä hän itse haluaa pankkipalveluita käyttää. Tämä tarkoittaa sitä, että pankeilla on haasteena toteuttaa jonkinlainen asiakaspalvelukanava, joka on asiakkaan saatavilla ympäri vuorokauden ja missä tahansa. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös mahdollisuutena, koska etenkin pankki- ja vakuutuslalla tarjottavat palvelut ovat helposti siirrettävissä digitaaliseen maailmaan, koska tarjottava palvelu on aineetonta eikä vaadi fyysistä varastoa esimerkiksi. Tämä on alalle iso etu, koska kuten Professori Matti Pohjola on tutkimuksessaan todennut tulevaisuudessa, tulee menestymään ne yritykset, jotka osaavat yhdistää ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan (Pohjola 2019).

## 2.2 Monikanavaisen asiakaspalvelun mahdollisuudet ja haasteet

Aiemman pankille tutun kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun tilalle on siis tullut uusia vaihtoehtoja ja toiminta on entistä monikanavaisempaa. Asiakas voi nyt helposti valita vaatiiko hänen asiansa hoito konttorissa asiointia entiseen tapaan vai onko asia sellainen, että sen voi helposti hoitaa puhelimesta, chatissa, viestillä, itsepalveluna tai verkkotapaamisena. Asiakkaan tunteminen ja pankkisalaisuus olivat varsinkin aluksi edellä mainitun kaltaisessa asiointissa haasteina. Tähän kuitenkin oli tarjolla jo ratkaisu, verkkopankkitunnukset. Verkkopankkitunnuksilla asiakas voi tunnistautua vahvasti pankin palveluihin sekä myös pankin ulkopuolisiin palveluihin ja hoitaa omia asioitaan etänä ilman paikan päällä käyntiä. Verkkopankkipalvelut tulivat Suomeen vuonna 1996, jolloin OP verkkopalvelu perustettiin (OP lyhyesti Historia). Verkkopankkitunnuksiin liittyvä e-tunniste palvelu mahdollistaa asiointin myös pankin ulkopuolella, koska kyseinen palvelu tekee verkkopankkitunnuksista henkilön sähköisen henkilöllisyystodistusasiakirjan.

Pankkisalaisuuden kautta tulee vaatimuksia, joita ilman asiakkaan henkilöllisyyden vahvaa todentamista voisi olla hankala täyttää. Kuitenkin pankit ovat kehittäneet lähes kaikkiin kanaviin tavan tunnistaa asiakas verkkopankkitunnuksilla, joten tämä ei ole ongelma. Kuluttajat voivat lähestyä nykyisin pankkiaankin kuitenkin esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa, jossa ei vahvaa tunnistamista pystytä tekemään, joten pankkisalasta tietoa ei voida siellä jakaa. Käytännössä pankin ja asiakkaan välinen kommunikointi on turvallisesti mahdollista vain pankin käytössä olevien kanavien kautta, jotka ovat usein juuri edellä mainitut puhelin, chat, verkkopankkiviesti ja verkkotapaaminen.

Tietysti monet asiat ovat nykymaailmassa sellaisia, joita asiakas voi hoitaa täysin itsenäisesti. Esimerkiksi laskujen maksuun ei ole enää aikoihin tarvittu muuta kuin tietokone tai mobiili älylaite ja verkkopankkitunnukset. Tätä on toki helppo ajatella myös uhkana liiketoiminnalle, koska vaarana on, että usein vain ihmisen aikaansaama lisämyynti jää kokonaan pois, jos asiakas pystyy hoitamaan asiointinsa ainoastaan verkkopalvelussa itsenäisesti. Kolikolla on kuitenkin aina myös kääntöpuoli. Verkkopalvelua voidaan pankkimaailmassakin nerokkaasti hyödyntää asiakkaan ohjaamiseen lisäpalveluiden pariin. Esimerkiksi verkkopalvelun ja muuten käytössä olevan datan yhdistämällä voidaan luoda asiakkaalle entistä kohdennetumpaa mainontaa tarjolla olevista tuotteista. (Gerdt & Eskelinen 2018: 33-34).

Uusien asiakaspalvelukanavien myötä pankin on mahdollista tarjota asiakkailleen esimerkiksi ympäri vuorokautista asiakaspalvelua puhelimitse, chatissa ja verkkopankkiviesteissä. Tämän myötä asiakkaiden vaatimukset ovat myös kasvaneet. Palvelua pitää saada aiemmin pankista tuttujen virastoaikojen ulkopuolella ja nopeasti. Asiakkaat eivät halua odottaa palveluun pääsyä nykyisin kovinkaan kauaa ja tämä tuo tietysti pankkimaailmassakin haasteita, jotta palvelua on saatavilla asiakastarpeen mukaisesti. Tässä on apuna tietysti myös teknologia ja esimerkiksi chatissa voi nykyisin helppoja ja nopeita pankkiasioitaan hoitaa asiakaspalvelu robotin kanssa. (Gerdt & Eskelinen 2018: 31-32.)

Usein varsinkin tässä työssä käsiteltävän tyyppisessä asiakasryhmässä kuitenkin asiakkaan tarve palvelulle on monimutkaisempaa ja vaatii vielä ainakin toistaiseksi pankkineuvojan apua. Tähän ratkaisuksi on kehitetty erilaisia asiakaspalvelukeskuksia. Nimenomaan Nordealla on tarjolla asiakaspalvelua pankkineuvojalta asiakkaalle ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä puhelimitse ja chatissa. Asiakas voi hoitaa siis hie man monimutkaisemmatkin asiat kätevästi juuri silloin, kun hänelle itselleen sopii.

Nordealla on jo jonkin aikaa ollut puhelinpalvelukeskuksia jo vuonna 2014 keskuksia oli useammalla paikkakunnalla ja yhteydenottoja tuli vuositasolla yli 2 miljoonaa (Nordea 2014). Tänä vuonna asiakkaat ovat yhteydessä jo yli 70 000 kertaa viikossa asiakaspalveluun, kun taas vertailun vuoksi konttorikäyntejä on enää valtakunnallisesti 12 000 viikossa. Asuntolainaneuvotteluistakin jo joka kolmas hoidetaan Nordeassa verkkotapainamisena. (Nordea 2019.)

### 2.3 Asiakassegmentin merkitys pankeissa

Kuten kaikissa yrityksissä niin myös pankeissa käytetään asiakkaiden luokitteluun erilaisia asiakasryhmiä. Usein pankin asiakasryhmä jaottelu perustuu pitkälti asiakkaan käyttämiin ja tarvitsemiin palveluihin. Onkin liiketoiminnan ja asiakastyytyvyyden kannalta erittäin tärkeää ymmärtää mitkä ovat kunkin asiakassegmentin erityistarpeet, joilla luodaan lisäarvoa asiakkaalle (McDonald & Dunbar 2012 : 8). Tämän kannalta on tärkeää, että segmentointi on selkeää henkilöstölle ja asiakkaalle. Kuten mainittu usein tämä selkeys segmentointiin pankeissa saadaan asiakkaan tarpeiden ja käyttämien palveluiden kautta. Voidaan jaotella helposti asiakkaat esimerkiksi asuntolainan, iän, tulojen tai säästöjen perusteella. Usein kuitenkin pankkien asiakassegmentit muodostuvat näistä kaikista seikoista. Pankin on siis helppo kohdentaa säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvät palvelut sellaiseen segmenttiin, jonka asiakkailta on paljon varallisuutta. Asuntolainan

asiakkaalle on tärkeää usein peruspankkiasioden sujuva hoito. Nuorelle asiakkaalle on tärkeää asioiden hoitaminen mobiilisti. Seniori asiakkaalle on tärkeää usein henkilökohmainen palvelu ja opastus.

Työssä tullaan keskittymään nimenomaan Nordean Premium banking asiakkaisiin ja heidän palvelun parantamiseen, niin pankin kuin asiakkaankin näkökulmasta. Premium Banking Nordeassa on suunnattu ensisijaisesti asiakkaalle, jolla on varallisuutta 80 000 euron edestä tai asiakkaalle, jonka lainatarve ylittää 350 000 euroa ja jolla on hyvät mahdollisuudet vaurastua (Edut Premium-asiakkaalle 2019). Samankaltaisia ratkaisuja on tarjolla useammalla pankilla. Esimerkiksi OP-ryhmä tarjoaa asiakkailleen varainhoidon palvelua yli 100 000 euron omaisuudesta ylöspäin (OP Private - vakaata ja vastuullista varainhoitoa 2019). S-pankki tarjoaa myös yli 100 000 euron varallisuuden asiakkaille FIM:n kautta Private Banking palvelua (Private Banking 2019). Yhteistä kaikille palveluille on se, että palvelun piiriin pääsemiselle on asetettu tietyt vaatimukset, jotka täytettyään asiakas voi halutessaan liittyä kyseiseen segmenttiin ja saa erilaisia etuja käyttöönsä. Osalla pankeista tämän kaltaiset varainhoidon ratkaisut ovat maksullisia, mutta osa tarjoaa nämä edut ilmaiseksi. Usein tämän tyyppisen asiakassegmentin etuihin kuuluu peruspankkipalvelut veloitusetta, erityishinnoittelu lainoihin, oma varainhoitaja / pankkiiri, erilaiset kohdistetut digitaaliset palvelut, luottokortteihin liittyvät edut / segmentin oma luottokortti sekä muita etuja pankin ulkopuolelta, kuten esimerkiksi concierge palvelut tai lounge palvelut lentokentällä.

Tässä asiakassegmentissä tietysti asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus nousevat entistä suurempaan merkitykseen. Alun perin tämän kaltaisessa segmentissä asiakkaan palvelu on perustunut omaan yhteyshenkilöön, jolle asiakas on voinut aina olla yhteydessä suorien yhteystietojen kautta. Kuitenkin nykyisin kyseisen asiakassegmentin yleistyessä yhden henkilön varassa toimiminen ei ole välttämättä se kaikkein tehokkain vaihtoehto, koska tällöin esimerkiksi poissaolo hankaloittaa asiakkaan tilannetta huomattavasti varsinkin kiireellisissä asioissa. Myös henkilöstön näkökulmasta yhden yhteyshenkilön toimintatapa on ollut haastava, kuten Lexus Manager Mika Lumiaho on haastattelussaan todennut ”Kukaan ei jaksa toimia saamatta tukea organisaation muilta jäseniltä” (Korkiakoski & Löytänä 2014 : Case Lexus). Tämän ongelman ratkaisemin asiakkaita tyydyttävällä tavalla on pankkien nykypäivän ongelma varsinkin tässä kyseisessä segmentissä.

Segmenttien nimetkin pankeissa kielivät tietynlaisesta eksklusiivisuudesta ja yksilöllisestä palvelusta, joten tässä segmentissä asiakkaan odotukset ovat korkealla jo valmiiksi.

Onkin tärkeää, että asiakkaat saavat hyvää ja mieluiten odotukset ylittävää palvelua. Tämän toteuttaminen vaatii asiantuntevaa henkilöstöä ja hyvää saatavuutta asiakaspalvelussa. Edellä mainitut ovat siis asioita joihin pankkien pitää panostaa tämän kaltaisten asiakasryhmien palvelussa.

Nordeassa tilannetta on ratkaistu nimenomaan Nordea 24/7:n palvelun avulla. Nordean Premium Banking asiakkaalle viestitäänkin nykyisin, että hänellä on entisen pelkän varainhoitajan ja lakipalveluiden sijasta käytössään varainhoitaja ja lakipalvelut sekä sen lisäksi asiantuntija tiimi. Nykyisin Nordea 24/7:n palvelussa onkin käytössä erityinen Premium 24/7:n linja, joka on kohdistettu juuri Premium asiakkaiden palveluille. (Edut Premium -asiakkaalle 2019.) Edellä mainittujen yksiköiden sujuva ja saumaton yhteistyö onkin siis erityisen tärkeää Premium asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamiseksi.

#### 2.4 Nordea arvot asiakaspalvelussa

Nordean uudistetuista arvoistakin voidaan jo päätellä mihin Nordeassa asiakaspalvelulla pyritään. Arvot ovat: "Collaboration, Ownership, Passion and Courage" (Tarkoitus ja arvot 2019). Asiakaspalvelussa kantavana ajatuksena onkin siis hoitaa asiakkaan asia kerralla kuntoon ja ylittää asiakkaan odotukset. Perehdytäänkin siis seuraavaksi Nordean arvoihin hieman syvällisemmin nimenomaan asiakaspalvelun näkökulmasta.

Collaboration – yhteistyö on yksi Nordean arvoista. Tämä mainitaan arvoissa ensimmäisenä, koska tämä on tärkeää koko yhtiön kannalta, niin asiakas rajapinnassa kuin muuallakin koko organisaatiossa. Kuten edelläkin on mainittu yksikään tekijä ei jaksakaan yksin luoda erinomaisesti palvelevaa pankkia vaan tähän vaaditaan organisaatiolta tukea. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja Juha Jolkkonen kiteyttää haastattelussaan kirjaan "Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen", ettei asiakaskokemus ole vain asiakkaan kohtaamista ja kuuntelemista vaan paljon lopulliseen asiakkaan kokemukseen vaikuttaa myös se, miten taustalla toimivat prosessit ja palvelupolut toimivat (Korkiakoski & Karhinen 2019). Ei siis riitä, että asiakkaan kanssa kohdannut henkilö on asiantunteva ja osaava vaan myös organisaation pitää taustalla toimia.

Ownership – omistajuus, tällä arvoissa viitataan siihen, että Nordea ja sen henkilöstön jäsenet haluavat ottaa omistajuutta asiakkaansa asiasta. Tällä tarkoitetaan käytännön tasolla sitä, että jokaisen tulisi ottaa itsellään käsiteltävä asia haltuun ja pyrkiä hoitamaan

se kerralla kuntoon. Asiakaspalvelussa tämä tarkoittaa kuvaannollisesti sitä, ettei asiakkaan kädestä päästetä irti ennen kuin hänen toisesta kädestään on otettu kiinni. Asiakkaan asiaa ei siis saa jättää roikkumaan tai hoitamatta vaan pitää varmistua siitä, että asia tulee hoidetuksi.

Passion – intohimo. Nordean arvoissa tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen tekijän Nordeassa tulisi suhtautua intohimolla suoritettavaan tehtävään. Asiakaspalvelun tasolla tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan asiasta tulisi aidosti olla kiinnostunut. Pitää siis olla utelias asiakkaan tilanteesta ja hoidettavana olevasta asiasta, jotta voi innostua asiakkaan asiasta. Uteliaisuudella ja innostuksella on positiivisia vaikutuksia asiakaskokemukseen ja juuri intohimolla Nordean arvoissa tähdätään siihen, että ylitetään asiakkaan odotukset, joka kuten edellä mainittu on tärkeää myös työssä käsiteltävässä Premium banking segmentissä. Innostus on tunne, joka saa tarttumaan uusiin havaintuihin mahdollisuuksiin. (Rantanen 2011.) Tämä taas asiakaspalvelussa väistämättä johtaa esimerkiksi lisämyyntiin, kun havaitaan asiakkaan kertomasta tarve, johon löytyisi palveluvalikoimasta ratkaisu ja tartutaan tähän mahdollisuuteen.

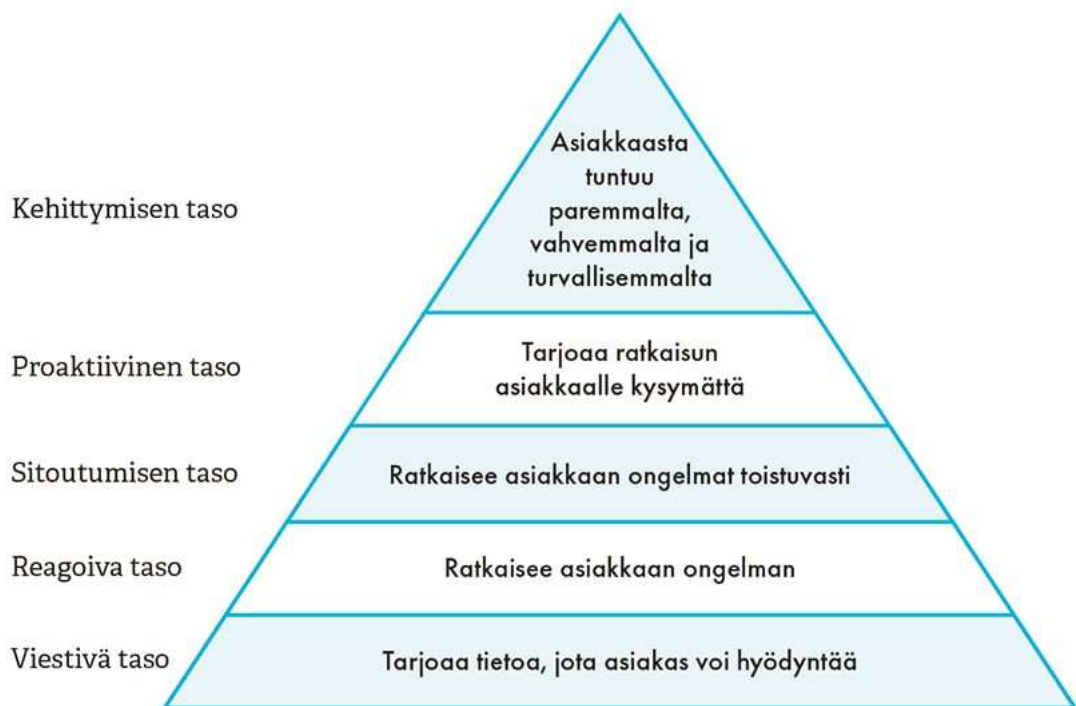
Courage – rohkeus. Rohkeus Nordean arvoissa tarkoittaa sitä, että uskalletaan kohdata asiakkaan asia ja ottaa se rohkeasti hoidettavaksi. Pankkiala on toki hyvin säännelty ala, joten on tärkeää, että tekijä tietää mitä tekee, jotta ei oteta turhia riskejä ja vältytään vahingoilta. Kuten Aki Ahlrooth kolumnissaan asian kiteyttää ” Rohkeuden edellä kulkee aina näkemys. Muussa tapauksessa ei puhuttaisi enää rohkeudesta vaan hullunrohkeudesta.” (Ahlroth 2019). Pitää siis rohkeasti lähteä hoitamaan asiakkaan asiaa, mutta pitää myös ymmärtää kulloinkin asiaan liittyvä sääntely ja lainsäädäntö sekä ymmärtää tilanteen riskit. Asiakkaan asia pitää siis saada hoidetuksi asetettujen raamien rajoissa.

Laadukkaassa asiakaspalvelussa tärkeää on asiakaskokemus. Mitä sitten on hyvä asiakaskokemus ja miten sitä voidaan luoda parhaiten organisaatiossa yhteistyöllä? Asiakaskokemus on käsitteenä hankala ymmärtää, koska kyseessä ei ole mitenkään konkreettinen asia. Asiakaskokemus käsitteen vaarana on sen ymmärtäminen väärin tai liian rajallisesti (Korkiakoski 2019.)

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle koko asiakasmatkansa ajalta ja syntyy eri kosketuspisteissä. Asiakaskokemus ei siis koostu pelkästään yhdestä kohtaamisesta vaan siihen vaikuttaa asiakkaan oman kokemuksen lisäksi monet muutkin seikat, kuten yrityksen brändi, yrityksen digipalvelut, asiakaspalvelu, yrityskulttuuri ja myynti sekä tukitoiminnot yrityksessä. Asiakaskokemukseen vaikuttaa siis yhden kohtaamisen aikanakin

useat muut ulkoiset elementit. Asiakas voi olla tyytyväinen saamaansa palveluun, mutta yrityksen brändi tai maine saattaa olla huono, jolloin asiakkaan asiakaskokemus ei välttämättä silti ole hyvä. Asiakaskokemuksen parantamisessa ei pidä myöskään keskittyä ainoastaan yhteen osa-alueeseen vaan kehittämisessä pitää ottaa huomioon kaikki asiakkaan kosketuspinnat, jotka vaikuttavat lopulliseen kokemukseen ja vain tätä kautta on mahdollista rakentaa parempi asiakaskokemus (Korkiakoski 2019.)

### Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot



Lähde: Gartner Customer Experience Pyramid.

Kuva 2: Korkiakoski 2019: Tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin Customer Experience Pyramid

Liiketoiminnan kannalta tärkeimpien asiakkaiden asiakaskokemusta pitäisi tietysti saada nostettua Gartnerin pyramidin ylimmille tasoille, koska silloin asiakas on varmasti sitoutuneempi ja tämä on nykyisin alalla kuin alalla tärkeä seikka, koska kilpailu on suurimaksi osaksi kovaa ja vaihtaminen palveluntarjoajan välillä helppoa asiakkaalle. Tyytymättömän asiakas vaihtaa todennäköisemmin palveluntarjoajaa, kuin sellainen, jota on pysytty palvelemaan pyramidin kahden ylimmän tason edellyttämällä tavalla.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokema palvelun tehokkuus, helppous ja siitä syntynyt tunne. Tehokkuuden ja helppouden pystyy hyvin hoitamaan teknologian avustuksella, mutta tunnejälkeen vaaditaan sitten jo ihmistä. Asiakaskokemuksesta on jopa kaksi kolmasosaa tunnetta, joten jokaisen asiakkaan kohtaavan henkilön pitää nähdä oma roolinsa tärkeänä koko asiakasmatkan aikana, jotta asiakkaalle ei tuoteta pettymystä ja asiakas kokee koko ajan, että hänestä välitetään (Korkiakoski 2019.) Tämän vuoksi myös yhteistyön saumattomuus on tietysti tärkeää, jotta asiakkaan matka tilanteen niin vaatiessa henkilöltä toiselle siirtymisessä sujuu myös siten, ettei asiakkaalle tule pettymystä.

Kilpailu on kovaa, kuten mainittu ja erottuminen saattaa olla vaikeaa, koska toimialan sisällä usein lupaukset ovat lähes identtisiä eri toimijoiden välillä. Erottuminen saattaa olla hankalaa tämän takia, kun pyritään erottumaan, pitäisi toimijoiden keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja tuoda niitä esiin asiakkailleen. Tällä tavalla voidaan erottua kilpailijasta (Keronen & Tanni 2019.) Erottumisen tärkeys ja kilpailu korostuu erityisesti, jos kilpailaan toimijoiden välillä jostain tietystä asiakassegmentistä. Asiakassegmentin sisällä nimittäin ei välttämättä juurikaan ole eroja niissä palveluissa, joita eri toimijat segmentin asiakkaalle lupaa. Pitää siis pystyä nostamaan omasta palvelustaan esiin ne vahvuudet, joilla asiakkaalle voidaan perustella, miksi hänen kannattaisi valita juuri tämä yritys eikä kilpailijaa.

Vahvuuksien löytämisessä auttaa suunnattomasti se, että tunnetaan asiakkaat. Olemassa olevilta asiakkailta voidaan tiedustella minkä he kokevat tärkeimmäksi saamukseen hyödyksi ja mitä se hyöty hänelle merkitsee tämän lisäksi, voidaan kysyä vielä, että mitkä tuotteet tai palvelut tämän hyödyn asiakkaalle tuottavat. Näillä kysymyksillä saadaan arvokasta dataa siitä, mikä on juuri oman yrityksen palveluissa se erinomainen asia, miksi uudenkin asiakkaan kannattaisi valita juuri tämä palveluntarjoaja. Asiakkaat myös kertovat usein edellä mainitut hyödyt kokemusten kautta, jolloin saatetaan löytää yllättäviäkin kulmia siihen mikä asiakkaille on todellisuudessa tärkeää. Oman palvelun heikkoudet pitää myös tunnustaa ja tietää, jotta asiakkaalle ei tulla luvanneeksi liikoja, jolloin asiakasmatka yleensä päättyy pettymykseen. Pitää uskaltaa nostaa tuotteiden ja muiden teknisten ominaisuuksien sijasta kärkeen juuri asiakasarvo ja merkitys. Pitää uskaltaa kohdentaa tarina juuri niille asiakkaille, joita halutaan eikä lähteä edes ajatukseen siitä, että kaikki olisivat asiakkaitamme. Pitää uskaltaa pyytää palautetta ja kysyä asiakkailta kuulumisia. Asiakas pitää siis olla toiminnan keskiössä näin on mahdollista erottua ja saada tulosta aikaan (Keronen & Tanni 2019.)



## 3 NORDEA 24/7 & PREMIUM BANKING YHTEISTYÖLLÄ TULOKSIIN

Ennen yhteistyöhön ja sen parantamiseen siirtymistä on varmasti hyvä käydä hieman läpi yleisesti mitä kummassakin erillisessä yksikössä tehdään ja mitä tehokkuuden sekä yhteistyön parantamiseksi on jo tehty esimerkiksi pelkästään vuoden 2019 aikana.

### 3.1 Nordea Premium Banking – varainhoitoa ja huolenpitoa asiakkaasta

Nordea Premium Banking ei välttämättä vielä nimenä kerro osalle kansaa juuri mitään. Aiemmin työssä jo kerrottiin myös Nordean Premium Banking palvelun ja etujen piiriin pääsemisen rajoista, eli varallisuutta 80 000 euron edestä tai lainatarve ylittää 350 000 euroa ja hyvät mahdollisuudet vaurastua. Tarkat rajat johtuvat siitä, koska Premium Banking asiakkaaksi liittyttyään asiakas saa käyttöönsä etuja, joita ei pankki muuten tarjoa asiakkailleen. Edut, joita tarjotaan vain Premium Banking asiakkaille ovat oma erityinen Premium Mastercard luottokortti Priority Pass-kortilla, peruspankkipalvelut maksutta, edullisemmat luotot ja lainat sekä muita etuja kuten varallisuus 360 -palvelu ja alennukset digitaalisista uutispalveluista. Premium Banking asiakkaalle on tarjolla myös erityistä henkilökohtaista palvelua oma varainhoitaja, lakimiespalvelut, omat rahoituksen asiantuntijat sekä Premium 24/7-puhelinpalvelu (Edut Premium asiakkaalle 2019). Osa palveluista on maksullisia, mutta suurin osa ovat maksuttomia lisäetuja asiakkaalle.

Maksullisiin palveluihin kuuluu esimerkiksi eduissa mainittu lakimiespalvelu. Premium Banking asiakkaalla on siis mahdollisuus tavata pankin lakimestä ja saada lakimieheltä apua, vaikka sijoituksiin ja perintösuunnitteluun liittyvissä laki asioissa. Tämä on arvostettu palvelu, koska Premium Banking asiakkaalla on suurehko varallisuus, mutta ei välttämättä riittävää lakiosaamista esimerkiksi juuri perintöön ja varallisuuden siirtoon liittyvistä asioista.

Varallisuus 360 -suunnitelma on varainhoitajan ja lakimiehen kanssa käytävä yhteinen tapaaminen, jossa on ajatuksena käydä laajaa keskustelua asiakkaan varallisuuteen liittyvistä juridisista asioista ja varautua mahdollisiin ongelmiin liittyen varallisuuteen ja turvaamiseen. Erikseen saatavaan lakimies palveluun asiakas hakeutuu useimmiten vasta, kun jokin juridinen ongelma tai asia on tullut ajankohtaiseksi hänen elämässään.

Varallisuus 360 – suunnitelmalla on tarkoitus katsoa näitä tilanteita jo ennakkoon sekä pyrkiä varautumaan niihin mahdollisimman hyvin (Varallisuus 360 -suunnitelma).

Varainhoitajan tehtävänä asiakkuuden hoidossa on palvella asiakasta asiakkaan varallisuuden hoitoon liittyvissä asioissa. Kaikki muu pankkiasiointi on tehokkaampaa hoitaa pankissa muiden toimesta. Tämän vuoksi Nordeassa on kehitetty Premium asiakkaille asiantuntija verkosto, joka on asiakkaan käytettävissä. Tarkoituksena on ollut varmistaa asiantunteva asiakaspalvelu ja sen hyvä saatavuus Premium asiakkaalle kaikissa pankkiasioinnissa.

#### Premium 24/7 – palvelu

Aiemminkin jo mainittu Premium 24/7 -palvelu on noin vuosi sitten Nordea 24/7 -palvelun sisään kehitetty palvelukonsepti, jonka tarkoituksena on varmistaa Premium Banking asiakkaiden mutkaton ja jatkuva pääsy asiakaspalveluun. Kyseinen palvelu liittyy vahvasti Premium banking asiakkaiden uusiin asiakaslupauksiin. Tämä on luonnollisesti parantanut asiakaskokemusta. Premium 24/7 palvelulla on pyritty varmistamaan myös henkilöstölle parempi koulutus ja asiantuntevuus.

### 3.2 Nordea 24/7 – pankkiasiointia vuorokauden ympäri

Nordea 24/7 – palvelu on kaikille Nordean asiakkaille saatavilla oleva ympärivuorokautinen asiakaspalvelu. Asiointikanavina ovat puhelin, chat sekä viestit. Nordea 24/7 – palvelussa on nykyisin saatavilla lähes pankkipalvelun koko kirjo. Harva asia on enää nykypäivänä sellainen, joka vaatisi asiakkaalta pankkikonttorissa paikan päällä käyntiä. Nordea 24/7 – palvelussa asiointi perustuu asiakkaan vahvaan tunnistamiseen pankkitunnuksilla. Asiakkaan tunnistautumisen jälkeen palvelussa voidaan hoitaa hänen kaikki pankkiasioitaan, kuten pankkikonttorilla.

Nordea 24/7 – palvelussa on tarjolla palvelua päivittäisasiointiin, kuten tileihin, kortteihin, verkkopankkitunnuksiin ja yleisesti asiakkaan maksuliikenteen hoitamiseen liittyen.

Palvelu on kehittynyt vuosien varrella ja palvelun kautta asiakkaan on mahdollista saada laaja asiantuntija verkosto käyttöön yhdellä puhelulla.

Kuten aiemmin jo tekstissä on todettu tänä vuonna Nordea 24/7 -palveluun asiakkaat ovat yhteydessä arviolta noin 70 000 kertaa, joten Nordea 24/7 -palvelun merkitystä asiakaspalvelulle ja asiakashankinnalle ei voi jättää korostamatta (Nordea 2019.) Suuren

asiaksmäärän takia onkin tärkeää ottaa Nordea 24/7 -palvelusta kaikki potentiaali käyttöön toki koko pankin liiketoiminta alueella, mutta myös Premium Banking -asiakkaiden palvelussa ja hankinnassa.

Nordea on ottanut käyttöön hiljattain mainonnassa ja arjen työssä Premium banking asiakkaille uudet asiakaslupaukset. Nämä käydään lyhyesti läpi seuraavaksi, koska näiden käyttöönottoa Nordean arjessa tullaan tutkimaan osana haastattelututkimusta.

Henkilökohtainen – Henkilökohtaisella viitataan juuri Premium asiakkaiden käytössä olevaan asiantuntija verkostoon. Asiakkaalla ja hänen perheellään on siis oma nimetty varainhoitaja, jonka kanssa he voivat huolehtia omasta sijoituskokonaisuudestaan. Premium banking asiakkaan perheellä on käytössä tarvittaessa myös lakimiespalvelut. Premium asiakkaalla on käytössään myös erityisten rahoituksen asiantuntijat, joiden kanssa he voivat hoitaa kaikki rahoitusta vaativat hankinnat. Arjen pankkiasioissa heillä on käytössään Premium 24/7 – palvelu, jossa he voivat hoitaa arjen pankkiasiat nopeasti puhelimitse, chatissa tai verkkopankin viesteillä.

Vastuullinen ja palkittu – Premium banking asiakkaille on tarjolla myös erityiset varainhoidon ratkaisut. Nordeassa tarjottavat aktiivisesti hoidetut rahastot ja niiden sijoituskohteet valitaan siten, että ne tukevat kestäväää kehitystä. Rahastot ja niiden omistukset käydään läpi säännöllisesti, näin Nordea varmistuu siitä, että sijoituskohteet ovat sellaisia, jotka noudattavat kansainvälistä ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta sekä hyvää hallintotapaa ja niihin liittyviä sääntöjä. Nordea tarjoaa Premium asiakkailleen myös erityisesti vastuulliseen sijoittamiseen kehitettyjä sijoitusratkaisuja, kuten maapallokorit. Vastuullisuutta lisää Premium asiakkaille tarjottava taloustiimin tuottama informaatio, kuten säännöllisesti ilmestyvät raportit, katsaukset ja webinaarit.

Edulliset palvelut – lupauksella viitataan Premium asiakkaille tarjottaviin ilmaisiin peruspankkipalveluihin, edullisempiin luottoihin ja kaupankäyntiin sekä muihin erityisiin etuihin, jota on käyty läpi jo aiemmin.

Erityinen – tarkoittaa Premium banking asiakkaalle tarjottavia eksklusiivisia etuja, kuten aiemmin esiteltyä Varallisuus 360 -palvelua.

### 3.3 Ymmärrystä yhteistyöhön

Premium Banking ja Nordea 24/7 ovat molemmat asiakkaan kannalta hyvin tärkeitä kanavia, kun ajatellaan asiakkaan asiointia pankkinsa kanssa. Asiakas mieltää nämä kaksi yksikköä luonnollisesti yhdeksi. Kaikki asiakkaan kokemukset, joita näistä kahdesta eri yksiköstä asiakas saa hän mieltää saaneensa Nordeasta. Yksiköllä ei asiakkaalle ole merkitystä.

Yhteistyö nousee esiin myös Nordean arvoissa, mutta kahden täysin erillisen yksikön välillä on tietenkin haasteensa, jotta niiden henkilöstö toteuttaisi Nordean arvoja ja koki-sivat itse olevansa, kuten asiakaskin sen näkee yhtä ja samaa Nordeaa.

Koska tässä tapauksessa puhutaan kokonaan kahdesta eri yksiköstä ei pystytä suoraan hyödyntämään tiimityöskentelyyn liittyviä keinoja. Kuitenkin näillä kahdella yksiköllä on samat asiakkaat ja asiakkaiden osalta sama päämäärä, eli ensiluokkainen asiakaskoke-mus ja sitä myötä tietenkin liiketoiminnassa tehtävä tulos. Olisikin siis tärkeää, että nämä kaksi yksikköä pystyisivät toimimaan ikään kuin yhtenä tiiminä. Tällä hetkellä tilanne on se, ettei esimerkiksi Nordea 24/7:ssä toimiva neuvoja täysin ymmärrä mitä Premium Bankingissä toimiva varainhoitaja tekee asiakastapaamisessa ja sen ulkopuolella. Sama pätee luonnollisesti myös toiseen suuntaan. Tämä johtaa pahimmillaan siihen, että asia-kasta ohjataan väärin. Tästä aiheutuu väistämättä asiakkaalle huono kokemus ja myös pankin sisällä henkilöstön keskuudessa huono kokemus. Parhaimmillaan tässä tilan-teessa pankin sisällä välitetään palautetta toisen toiminnasta eteenpäin. Palautteen vä-littämällä ja sen oikealla käsittelyllä on suuri merkitys, jotta aikanaan tieto ja ymmärrys toistensa toiminnasta yksiköissä lisääntyisi. Kuitenkin on myös luonnollista, että kiireen, turhautumisen tai muun seikan takia palautetta ei lähetetä ja siirrytään seuraavaan asi-akkaaseen. On myös mahdollista, että palaute välitetään ja käsitellään väärin, jolloin pa-lautteen vastaanottajalle tulee huono kokemus. Pahimmillaan palautetta annetaan huo-nossa hengessä tilanteessa mukana olleiden henkilöiden välillä. Tämä luo palautteen vastaanottajalle turvattomuuden tunnetta ja saattaa johtaa tilanteeseen, että hänelle tu-lee kynnys tehdä vastaavia ohjauksia uudelleen. Tästäkin asiakaskokemus kärsii. Google on tutkinut, että yksi tiimin tehokkaan toiminnan edellytyksistä on psykologinen turvallisuus, eli jokaisen tiimin jäsenen pitäisi kokea tilanteensa riittävän turvalliseksi ja-kaa mielipiteensä tai suorittaa työtehtävänsä parhaaksi kokemallaan tavalla. Tutkimuk-sen seurauksena on alettu ymmärtää, että empatia työtoveriaankin kohtaan on tärkeää tehokkaan, kun puhutaan tehokkaasta tiimityöskentelystä. (Duhigg Charles 2016.)

Empatia ja psykologinen turvallisuus työympäristössä vaativat ymmärrystä toisen tekemisestä. Lisäämällä tietoa ja ymmärrystä toisen yksikön tehtävistä konkreettisella tasolla olisi varmasti kivuttomampaa saada aikaan parannusta asiakas- ja henkilöstökokemuksessa yksiköiden välisessä yhteistyössä. Ei siis tarvitsisi välttämättä enää oppia virheestä ja palautteesta vaan voitaisiin oppia enemmän toisen tekemisestä ja tehtävistä. Siirryttäisiin negatiivisen kautta oppimisesta positiiviseen yhdessä tekemiseen.

Yksiköiden välisessä yhteistyössä on paljon samaa, kuin yksilöiden välisessä tiimityössä. Tehokkaassa tiimityössä on tärkeää, että tiimissä ymmärretään yhteiset tavoitteet ja arvot. Tiimissä pitää vallita luottamuksen ja positiivinen palaute ilmapiiri, jotta voidaan toimia yhdessä tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityöskentelyssä pitää saada kehitettyä yksilöiden välille jonkinlainen side toisiinsa. Tiimityössäkään jokaisen ei tarvitse olla ylimpiä ystäviä keskenään, mutta jonkinlainen henkilökohtainen suhde pitäisi olla jokaisen tiimin jäsenen välillä. (Miller Douglas 2011.) Henkilökohtaisissa suhteissa-kin tärkeää on ensin jollain tasolla tuntea toinen osapuoli ennen kuin suhdetta voi syntyä. Tätä voi verrata yksiköiden väliseen toimintaan. Yksiköissä toimivien tekijöiden olisi myös hyvä luoda jonkinasteinen suhde toiseen yksikköön, jotta yhteistyö olisi tehokasta. Työssä käsiteltävissä yksiköissä toimivilla tekijöillä ei välttämättä ole ollut mitään henkilökohtaista kontaktia toisen yksikön kanssa. Molemmissa kyllä tiedetään toisen olemassaolo jo perehdytyksen kautta, mutta syvempi ymmärrys ja tieto siitä mitä yksikön olemassaolo tarkoittaa saattavat puuttua kokonaan.

Tiimityöskentelyssä on tietenkin tärkeää, että tekijä ymmärtää myös oman toimintansa suhteessa toiseen ja pystyy tarkastelemaan omaa toimintaansa, jotta tarvittaessa pystyy myös itse korjaamaan toimintaansa. Yksilön on tärkeää tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Miller Douglas 2011). Kun tämä käännetään tiimityöskentelystä yksiköiden väliseen organisaatiotyöskentelyyn, voidaan ajatella, että jokaisessa yksikössä tekijän pitää ymmärtää oman yksikkönsä toiminta, vahvuudet ja sen heikkoudet suhteessa toiseen yksikköön, jonka kanssa tehdään yhteistyötä.

Tiimityöskentelyssä tärkeää on myös sosiaalinen kyvykkyys. Sosiaalisen kyvykkyiden kaksi pilaria ovat empatia ja sosiaaliset taidot. Empatiassa tärkeää on pystyä siirtymään toisen maailmaan ja tietää mitä toinen tuntee sekä tarvitsee. Nämä asiat, kun ovat selvillä pystyy yksilö muovaamaan omaa käyttäytymistään tilanteessa toisen yksilön kanssa. (Miller Douglas 2011). Työskenneltäessä yhtenä organisaationa on siis myös tärkeää löytää keinot siirtyä toisen yksikön maailmaan ja ymmärtää sen tarpeet. Yksilötasolla empatia vaatii aina jonkinlaista kohtaamista toisen kanssa, koska on lähes mahdotonta

olla empaattinen toista kohtaan, jos ei tiedä juuri mitään toisen tilanteesta tai tarpeista. Tämä pätee myös yksiköiden välillä. Premium Bankingin ja Nordea 24/7:n välillä tässä asiassa haasteen muodostaa se, ettei näiden yksiköiden tekijöillä ole välttämättä tarvetta tai mahdollisuutta kohdata toista yksikköä asiakkaana, johtuen esimerkiksi Premium Banking asiakkuuden kriteereistä. Usein nämä yksiköt toimivat myös täysin eri tiloissa, eivätkä tätäkään kautta pääse kohtaamiseen juurikaan yksilötasolla yli yksikkörajojen. Yksiköiden tekijöillä harvemmin siis on luonnollista yhdistävää tekijää tai tekijää, joka aiheuttaisi kohtaamisia henkilöstön välillä. Tämänkin takia henkilöstö eri yksiköissä tietävät toistensa maailmasta vaan hyvin pintapuolisesti ja vain sen mitä työnsä kautta saavat toisesta yksiköstä oppia. Tämän takia voi olla henkilöstön välillä haasteita asettua toisen maailmaan yhteistyön näkökulmasta, koska henkilöstö tietää ainoastaan yleisellä tasolla mitä toinen tekee työpäivänsä aikana tai miten toimitaan asiakkaan kanssa toisessa yksikössä. Kuvattu tilanne ei ole ihanteellinen tehokkaan yhteistyön kannalta, jolloin virheitä saattaa tapahtua.

Bruce Tuckmanin teorian mukaan ryhmän kehityksessä on neljä vaihetta muodostumisvaihe, kuohuntavaihe, yhdenmukaisuusvaihe ja toimivan yhteisöllisyyden vaihe (Smith K. Mark 2005). Vaikka tässä työssä ei varsinaisesti käsitelläkään näiden kahden yksikön saattamista yhdeksi tiimiksi, niin tässä teoriassa on havaittavissa paljon yhtäläisyyttä myös yhteistyön rakentumiseen. Näiden yksiköiden välillä voidaan ajatella, että oltaisiin muodostumisvaiheen ja kuohuntavaiheen välillä. Ollaan innostuneita yhteistyön mahdollisuuksista ja yhteisistä tavoitteista, mutta varovaisuutta on edelleen toiminnassa havaittavissa. Molemmista ryhmistä on omat toimintatavat ja ajatukset, miten asiat pitäisi hoitaa. Tämä saattaa aiheuttaa jännitteitä tekijöiden ja yksiköiden välillä. On myös havaittu, että yhteinen tavoite ei välttämättä kuitenkaan ole kovinkaan yksinkertainen tai helppo saavuttaa. Yksi keino päästä siirtymään kolmanteen ja ehkä tavoitellumpaan neljänteen vaiheeseen on varmasti ymmärryksen lisääminen kahden yksikön välillä. Kolmannessa vaiheessa, eli yhdenmukaisuusvaiheessa on muodostettu ymmärrys ja selkeä ajatus yhteistyöstä. Palautetta annetaan positiivisessa ja rakentavassakin sävyssä. Myös toisen yksikön auttaminen on molemminpuolista ja itsestään selvää. Tämä, kun on saavutettu päästään neljänteen vaiheeseen, eli toimivaan yhteisöllisyyteen. Neljännessä vaiheessa, kun yhteistyö on luontevaa ja siinä vallitsee hyvä henki, niin pystytään toimimaan tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Smith K. Mark 2005).

## 4 CASE: NORDEA PREMIUM BANKING JA NORDEA 24/7 YHTEISTYÖ

Kuten työssä aiemmin käydään läpi, on näiden kahden yksikön välillä jonkin verran parannettavaa yhteistyössä. On myös todettu, että yhteistyö helpottuu ja tehostuu, kun ymmärrys toisen tekemisestä paranee. Tässä osiossa tutkitaan, miten kummankin yksikön henkilöstö kokee yhteistyön tällä hetkellä ja kuinka yhtenevä näkemys henkilöstön keskuudessa on esimerkiksi asiakaskokemuksesta ja siihen vaikuttavista seikoista. Tämä tullaan tekemään teemahaastattelun keinoin.

### 4.1 Mikä on teemahaastattelu ja miksi tätä hyödynnetään työssä?

Vaikka tämä työ on tarkoitus olla kehitystyö enemmän, kuin tutkimus on kuitenkin teemahaastattelu valittu tehokkaaksi välineeksi, jotta voidaan selvittää nykytilannetta ja sitä kautta päästä selville mahdollisista kehityskohteista, mitä tulee yhteistyöhön yksiköiden välillä. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelutilanne, jossa kuitenkin on tarkoituksena keskustella ennalta valituista teemoista. Teemahaastattelu on hieman strukturoidumpi, kuin avoin haastattelu, mutta joustavampi kuin puhdas loma-kehaastattelu. Teemahaastattelussa on tärkeää olla perehtynyt tutkittavaan aihealueeseen ja myös tuntea haastateltavien tilanne. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimus tullaan tekemään työpaikalla, joten haastateltavat sekä haastattelija ovat toisilleen ennestään jollain tavalla tuttuja. Tästäkin syystä teemahaastattelun keskustelunomainen luonne sopi tutkimusosan toteutustavaksi. Myös haastateltavien tilanne ja tutkittava aihealue on haastattelijalla ennen haastattelua hyvin selvillä ja asiaan on perehdytty tämän työn edetessä ja opittu aiempaa enemmän tutkittavasta aiheesta.

Haastateltaviksi valittiin yksi esimies kummastakin yksiköstä sekä kaksi varainhoitajaa ja kaksi Premium 24/7:n neuvojaa. Haastateltaville lähetettiin kutsut ja haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, joten haastateltavia ei täysin valikoitu vaan haastateltavien valinnassa varsinkin varainhoitajien ja neuvojien kohdalla oli jonkin verran myös sattumaa mukana. Haastattelut ja haastateltavat tullaan käsittelemään työssä anonymisti heihin, viitataan työssä tittelin muodossa.

Haastattelussa tullaan käsittelemään neljää ennalta valittua teemaa, jotka ovat asiakaskokemus, Premium asiakaslupaus, digitaalisuus sekä yhteistyö.

Asiakaskokemuksen osalta oli tarkoitus selvittää, kuinka hyvin eri haastateltavat ymmärtää asiakaskokemuksen ja onko haastateltavien vastauksissa havaittavissa suuria eroavaisuuksia vai ovatko vastaukset hyvin samankaltaisia keskenään.

Premium asiakaslupauksen osalta oli tarkoituksena selvittää miten haastateltavat toteuttavat Premium asiakaslupausta päivittäisessä työssään. Digitaalisuuden osalta oli tarkoitus selvittää, kuinka hyvin digitaalisuus ja sen mahdollisuudet hyödynnetään juuri Premium asiakkaiden asiakaspalvelussa.

Yhteistyö työn kantavana aiheena valikoitui luonnollisesti se myös haastattelussa yhdeksi teemoista. Tämän osalta haluttiin selvittää, miten yhteistyö yksiköiden välillä koetaan eri yksiköissä ja onko yksiköiden edustajien vastauksissa suuria eroja vai onko havaittavissa samankaltaisuuksia. Tämän teeman nostamisella haastatteluun oli myös tarkoituksena selvittää mahdollisia kipupisteitä yhteistyössä ja selvittää minkälaista tukea koetaan tarvittavan yhteistyössä ja myös minkälaista tukea koetaan mahdolliseksi saatavan yhteistyön kehittämiseen.

#### 4.2 Haastattelut Premium Banking varainhoitajat ja esimies

Premium Banking varainhoitajat ja esimies haastateltiin yhden päivän aikana, jokainen erikseen. Haastattelun toteutus oli Skype keskustelu. Asiakaskokemuksen osalta varainhoitajilla oli keskenään samankaltaiset näkemykset ja myös esimies oli samoilla linjoilla. Asiakaskokemuksessa tärkeimmiksi aiheiksi nousivat selkeästi asiakkaalle syntyvä lisäarvo ja asiakkaan odotusten ylittäminen.

Ensin haastateltu varainhoitaja kuvaili näkemyksensä asiakaskokemuksesta lyhyesti ja ytimekkäästi. Hyvä asiakaskokemus on sellainen, että löydetään asiakkaan tarve ja jollakin tavalla ylitetään se. Hänen mielestään ”vau efektin” löytäminen on tärkeää asiakkaan tarpeen ja odotusten ylittämisen kannalta. (Varainhoitaja 1, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Toisena haastateltu varainhoitaja oli asiakaskokemuksesta oman työnsä näkökulmasta sitä mieltä, että hyvässä asiakaskokemuksessa asiakas saa jotain lisäarvoa.



Asiakkaan tulisi kokea ilmapiiri luottamukselliseksi. Asiakkaan tulisi nähdä itsekin kohtaamisesta saatu hyöty. (Varainhoitaja 2, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Premium esimies tiivisti hyvää asiakaskokemusta siten, että kohdattaisiin ihminen ihmisenä. Esimies piti tärkeänä, ettei asiakasta kohdeltaisi vain kontaktina tai ”osana isoa massaa”. Asiakkaan tarpeen huomioiminen nousi myös tärkeäksi asiaksi esimiehen kuvailussa. Asiakaskokemuksessa tärkeää olisi myös asiakkaan kanssa toimivan henkilön valppaus, jotta pystytään ylittämään asiakkaan odotukset. Asiakasta tulisi palvella myös ”hymyssä huulin” ja asiakasta tulisi vilpittömästi haluta auttaa ja sen pitäisi myös asiakkaalle välittyä. Esimies oli sitä mieltä, että asiakkaiden vaatimukset hyvälle asiakaskokemukselle on noussut ja asiakkaat perään kuuluttavat näin digiaikana ennen kaikkea helppoutta ja vaivattomuutta asiakaspalvelussa. Erityisesti esimiehen puheessa nousi tärkeäksi asiaksi juuri yksilöllisyys asiakkaan kohtaamisessa ja tämän hän halusi vielä lopuksi nostaa mielestään tärkeimmäksi aiheeksi hyvän asiakaskokemuksen muodostamisen kannalta. (Premium esimies, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Uuden Premium asiakaslupauksen osalta olikin jonkin verran hajontaa, koska uutta markkinoinnissa käytettävää asiakaslupaus ei ilmeisesti ollut vielä täysin sisäistetty varainhoitajien keskuudessa tai uudistuksen ei juurikaan ole koettu muuttavan työtä. Kysyttäessä uuden Premium asiakaslupauksen näkymisestä arjessa ei haastateltavilla ollut suoraan tiedossa mistä asiakaslupauksesta puhutaan.

Asiakaslupaukseen sisältyy myös Premium 24/7 palvelu ja sen tuomia hyötyjä varainhoitajilta ja esimieheltä kysyttäessä vastauksissa oli paljon samankaltaisuutta. Ensin haastateltu varainhoitaja tiedosti kyllä mistä asiakaslupauksessa on kyse. Hän on sitä mieltä, että tällä hetkellä asiakaslupaus näkyy konkreettisimmin hänen arjessaan siten, että hän opettaa asiakkaitaan vielä uusiin toimintamalleihin ja pyrkii kertomaan asioimisen uusista mahdollisuuksista. (Varainhoitaja 1, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Premium 24/7 -palvelusta ensin haastateltu varainhoitaja oli sitä mieltä, että tämä palvelu on todella suuri lisäarvo asiakkaalle. Asiakas pääsee nopeasti palveluun ja hän kertookin pystyvänsä hyvin mielin tapaamisissa opastamaan asiakkaitaan olemaan yhteydessä kyseiseen palveluun, koska tietää siellä olevan ammattilaiset tavoitettavissa ja pystyvät auttamaan asiakasta. Hän kertoo palvelusta olevan suuri apu myös hänen työlleen. Hän pitää helpottavana tietona sitä, että mikäli hän ei pysty

vastaamaan asiakkaan puheluun saa asiakas kuitenkin palvelua Premium 24/7 -palvelusta. Varainhoitaja uskoo, että suurin osa asiakkaan asioista voidaan hoitaa Premium 24/7 -palvelussa ja väittääkin jopa, että asiakkaan asia saatetaan pystyä hoitamaan ehkä paremmin kyseisessä palvelussa, kuin mihin hän pystyisi. Hän ei koe, että hänen ydinosamistaan on esimerkiksi asiakkaan korttiasiat, mutta hän tietää, että Premium 24/7 -palvelussa nämä asiat osaavaa henkilökuntaa on asiakkaan käytettävissä. (Varainhoitaja 1, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Toiseksi haastatellun varainhoitajan kanssa jouduttiin hieman avaamaan uutta asiakaslupaus. Pienen pohdinnan jälkeen hän oli sitä mieltä, että uusi asiakaslupaus näkyy laajalti hänen arjessaan. Laadukkuus näkyy eniten asiakkaalle annetussa sijoitusneuvonnassa ja hyvissä taustajoukoissa. Vastuullisuus tulee hänen mielestään parhaiten ilmi tuotteiden kautta ja asiakkaalle annetussa neuvonnassa. Tärkeimmäksi asiakaslupauksen teemoista hän nostaa henkilökohtaisuuden, koska hän pitää tärkeänä, että hän ja hänen kollegansa tuntevat omat asiakkaansa ja asiakkaan kanssa toimiminen on henkilökohtaista. Edullisuuden hän nostaa tärkeäksi ja korkeaksi prioriteetiksi erityisesti osakesäästäjillä heidän kanssaan tämä asia nousee eniten keskusteluihin mukaan. (Varainhoitaja 2, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Premium 24/7 -palvelusta toiseksi haastateltu varainhoitaja on sitä mieltä, että kyseisestä palvelusta on todella paljon hänelle hyötyä. Erityisesti hän pitää tärkeänä palvelua iäkkäille asiakkailleen, koska hänen mielestään on tärkeää, että iäkkäät asiakkaat saavat pankkiasioinnissa tarvittaessa nopeasti ja helposti apua. Tämän hänen mielestään mahdollistaa juuri Premium 24/7 -palvelu. (Varainhoitaja 2, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Esimiehen ajatukset uudesta asiakaslupauksesta ja sen tuomista muutoksista tekemisessä ja arjessa olivat, että uudistus olisi voinut näkyä enemmänkin. Premium bankingia on pyöritetty nyt jo jonkin aikaa ja hänen mielestään uuden asiakaslupauksen pääteema on huolenpito ja varainhoito. Nämä ovat hänen mielestään kuitenkin olleet työssä mukana ja kehityksen kohteena koko Premium bankingin historian ajan. Hän pitää tärkeänä, että varainhoitajien ja koko Premium verkoston tärkein tehtävä on auttaa asiakasta ja huomioida asiakkaan tarpeet, mutta erityisesti keskittyä kaikessa näiden asiakkaiden kanssa vaurastumiseen. Hän nostaa keskustelussa myös tärkeäksi tässä sen, että asiakkaan kohdannut henkilö osaisi miettiä asiakkaan asian pidemmälle ja tätä kautta auttaa asiakasta vaurastumaan sekä tällä tavoin ylitettäisiin asiakkaan odotukset. (Premium esimies, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Premium 24/7 -palvelusta haastateltu esimies oli sitä mieltä, että palvelusta on hänen tiimilleen "valtava hyöty". Hän kuitenkin kertoo, etteivät hänen tiiminsä välttämättä aktiivisesti hyödynnä palvelua mitenkään. Hyödyksi hän kokee sen, että hänen tiiminsä varainhoitajien aikaa on vapautunut palvelun myötä proaktiiviseen tekemiseen. Yhteistyön avulla varainhoitajat saavat siis keskittyä juuri ydintehtäväänsä, eli varallisuuden hoitoon ja asiakkaan vaurastumisessa auttamiseen. Premium 24/7 -palvelun suurimpana etuna hän kokee kohdennetun palvelun, koska tällöin yhteistyö on tehokkaampaa ja esimerkiksi ohjaukset ovat usein tämän palvelun myötä hyödyllisempiä. Varainhoitajien roolin Premium 24/7 -palvelun hyödyntämisessä hän kokee olevan lähinnä opettava, eli varainhoitajat opettavat asiakkaitaan palvelun käytössä. Hän ajattelee tässä opetustyössä haasteena olevan tapaamisen suuren informaatio määrän, jonka myötä asiakas ei välttämättä muista tapaamisen päätyttyä, miten häntä on opastettu toimimaan Premium 24/7 -palvelun kanssa. (Premium esimies, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019). Varainhoitajat siis ensi kuvailun jälkeen hyödyntävätkin todellisuudessa melko paljon Premium 24/7 -palvelua arjessaan, koska he opettavat selkeästi asiakkaitaan asioimaan palvelussa ja sitä kautta asiakkaat löytävät varmasti helpommin oikeaan kanavaan oikeassa asiassa entistä helpommin.

Digipalveluissa olivat varainhoitajat ja heidän esimiehensä melko samoilla linjoilla, ja tästä ei suurempaa keskustelua syntynyt haastateltavien kanssa. Vaikuttaa siltä, että digipalvelut sekä niiden hyöty asiakkaalle on hyvin sisäistetty myös Premium banking puolella. Digitaalisuus vaikuttaa siis olevan osa arkea siinä missä, muutkin pankin tarjoamat tuotteet.

Ensin haastateltu varainhoitaja on sitä mieltä, että paras hyöty digipalveluista saadaan varmistamalla, että nämä olisivat asiakkailta mahdollisimman laajasti käytössä. Digipalveluissa Premium banking puolella hänen mukaansa on haasteena se, että useimmat asiakkaat alkavat olla ikääntyneitä ja asiakkailta on tämän vuoksi hieman nuorempaa asiakaskuntaa korkeampi kynnys lähteä kokeilemaan uusia digitaalisia palveluita, vaikka varainhoitaja kokeekin, että digipalvelut olisivat juuri iäkkäämmille asiakkaille helpompia, kuin niitä korvaavat vanhat palvelut. Opettamisen ja opastuksen hän nostaa tässä tärkeäksi ja hän onkin tyytyväinen, että Nordeassa on tähän panostettu erityisesti. Hän nostaa esiin senioreille järjestettävät digiaamut esimerkiksi tästä työstä, jota hänen mielestään hänenkin asiakkaidensa kanssa on hyvä tehdä. Nämä tapahtumat lisäävät hänen mukaansa asiakkaissa uskallusta merkittävästi. Hän kertoo törmäävänsä näiden osalta useasti siihen, ettei asiakkailta ole näitä

vielä käytössä tai vaikka olisikin ei asiakas näitä uskalla käyttää. Opettamisessa on hänen mukaansa vielä paljon tehtävää. Hän kertoo törmäävänsä myös vääriin mieli-kuviin digitaalisuudesta työssään. (Varainhoitaja 1, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019). Tämän keskustelun jälkeen oli jo selvää, että digitaalisuudesta ja digipalveluista on suuri lisäarvo asiakkaille, mutta pankilla on myös vastuu ja tärkeä tehtävä opastaa asiakkaitaan digitaalisempaan asiointiin. Digitaalisuus on nyky maailmassa mukana paljolti muuallakin, kuin pankkipalveluissa, joten onkin tärkeää, että näitä palveluita otetaan laajasti käyttöön. Kuten aiemminkin työssä mainitaan verkkopankkitunnuksilla, asioidaan paljon muissakin palveluissa, kuin vain pankkiasioinnissa.

Toiseksi haastateltu varainhoitaja kertoo, että digipalvelut ovat hänen asiakastapaamisissaan nämä palvelut ovat jokaisessa keskustelussa jollain tasolla nykyään mukana. Hän kertoo, että hänen asiakkaissaan on paljon vaihtelua siinä, kuinka hyvin asiakkaat näitä osaavat hyödyntää. Joissain keskusteluissa hän kertoo, että lähde-tään opastamaan aivan perusasiointia, kun taas joidenkin kanssa voidaan käydä jo läpi sitä, miten tätä perusasiointia pystyy laajentamaan ja tätä kautta hyödyntämään esimerkiksi juuri varallisuuden hoidossa. Hän kertoo myös, että digitaalisuus näkyy hänen arjessaan myös siinä, että osa tapaamisista on verkkotapaamisia. Verkkotapaamisista hän kuitenkin kertoo, ettei näitä hänellä vielä paljoa ole. Toinenkin varainhoitaja nostaa esiin, että hänkin opastaa ja opettaa paljon asiakkaitaan digitaaliseen asiointiin. Hän kertoo saavansa asiakkailtaan, jotka ovat lähteneet digitaaliseen asiointiin mukaan lähes poikkeuksetta hyvää palautetta.

Varainhoitajien esimies kertoo digitaalisuuden näkyvän Premium banking arjessa asiakkaiden opastuksena ja digitaalisten palveluiden käytön opastamisessa. Hän kertoo, että tätä on tehty jo kauan ja uudet palvelut lisätään aina keskusteluun mukaan, kun niitä tulee. Hän on sitä mieltä, että asiakkaiden kanssa haastavinta on varmasti asenne ilmapiirin muutos, koska asiakkaat kokevat digitaaliset palvelut usein vaikeiksi, vaikka ne todellisuudessa helpottaisivat heidänkin arkeaan. Digipalvelut ovat myös, kuten Premium 24/7 -palvelukin hänen mukaansa jokaisessa keskustelussa varmasti mukana. (Premium esimies, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Viimeisenä teemana keskustelussa oli oikeastaan tämän työn kannalta se ehkä tärkein teema, eli miten varainhoitajat ja heidän esimiehensä kokevat, että Premium 24/7 ja varainhoitajien välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää. Olisiko siinä heidän mielestään jotain kehittämisen kohteita ja minkälaisin keinoin heidän mielestään kehitystyötä olisi hyvä lähteä tekemään. Tämän osalta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, joka oli

ennalta arvattavissa. Toki erilaisen asiakaskunnan takia varainhoitajien kesken vastauksissa oli pieniä eroja.

Ensimmäisen haastateltu varainhoitaja oli sitä mieltä, että yhteistyö toimii nykyiselläänkin hyvin. Hän nostaa kuitenkin esiin, että koska työskennellään samojen asiakkaiden parissa, voitaisiin yhteistyötä syventää entisestään. Yhteistyön parantamisen ja syventämisen kannalta parhaaksi keinoksi hän kokee vierailut puolin ja toisin. Vierailut, joissa varainhoitaja pääsisi seuraamaan Premium 24/7 neuvojan työpäivää ja päinvastoin. Hän nostaa esiin, että tämä lisäisi varmasti molemminpuolista luottamusta entisestään, kun varainhoitaja näkisi konkreettisesti, että asiakkaan asia tulee Premium 24/7 -palvelussa hoidettua ammattitaidolla. Tällä hetkellä hän pitää yhteistyössä haasteena yksiköiden välistä etäisyyttä. Ei niinkään välimatkana, mutta ongelmaksi nousee se, ettei henkilöstön keskuudessa välttämättä ymmärretä mitä toinen todellisuudessa asiakkaan kanssa voi tehdä ja mitä ei. Hän uskoo myös, että esimerkiksi asiakasohjauksessa täsmällisyys ja sitä kautta tulokset nousisivat, jos ymmärrys toisen työstä paranisi. Hän nostaa tämän mielestään tärkeimmäksi asiaksi liiketoiminnan kannalta. Premium 24/7 -palvelun suurimpana etuna hänen mielestään on yhteistyön kannalta ammattitaito herättää asiakkaan tarve esimerkiksi tapaamiseen varainhoitajan kanssa. Ymmärryksen lisäämisessä hyvää olisi myös osaltaan turhienkin asiakasohjausten välttäminen, eli välttyttäisiin tilanteilta, joissa varainhoitajan kanssa varataan tapaaminen asiakkaalle, mutta varainhoitaja ei pystykään hoitamaan asiakkaan asiaa. (Varainhoitaja 1, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

Toiseksi haastateltu varainhoitaja oli samoilla linjoilla ensimmäisen kanssa. Hän pitää hienona nykyisessä tilanteessa sitä, että hänen asiakkaansa saavat melko hyvin asiansa hoidettua Premium 24/7 -palvelussa eikä tällaiset asiat päädy hänen työpöydälleen. Haastetta hänen mukaansa palvelun osalta tuo se, ettei osaamista eri kielillä ole välttämättä aina saatavilla, jonka myötä asiakkaat saavat joutua odottamaan palveluun pääsyä hetken pidempään. Hän on huomannut, että paljon hänen asiakkaidensa asioita on siirrytty hoitamaan Premium 24/7 -palvelussa esimerkiksi sijoitus toimeksiantoihin liittyen. Tämä hänelle näkyy konkreettisesti, koska nämä asiat harvemmin enää päätyvät hänelle hoidettavaksi. Hän kertoo huomanneensa selkeän eron asiakkaiden palvelun käytöstä ja viittaa pitkään pankkiuraansa tässä asiassa. (Varainhoitaja 2, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019). Tässä keskustelussa ei noussut ymmärryksen lisääminen esiin, koska varainhoitaja koki selkeästi suurimmaksi

ongelmaksi puutteen kielitaidossa, tämä johtuu varmasti hänellä hoidossa olevasta asiakaskunnasta. Muilta osin hän oli oikein tyytyväinen nykytilanteeseen.

Varainhoitajien esimies kertoo yhteistyön kehittämisestä, että kehitettävää varmasti on ja tämän kanssa onkin tehty jo töitä. Parhaaksi keinoksi hän nostaa juuri ymmärryksen lisäämisen. Hän kertoo, että tämä on hyvä tapa luoda merkitystä yhteistyölle ja tämän tuovan vastausta kysymykseen miksi asiakkaan tiettyä asiaa kannattaa hoitaa juuri tietyssä kanavassa. Miksi siis asiakkaankin kannalta on järkevää, että hän on yhteydessä tietyssä asiassa enemmän Premium 24/7 -palveluun, kuin omaan varainhoitajaansa. Ymmärryksen lisäämisellä olisi hänen mielestään hyötyä myös siinä, että varainhoitajat pystyisivät entistä enemmän keskittymään heidän ydinosaamisalueeseensa, kun asiakkaan muut asiat saataisiin ohjattua hoidettavaksi Premium 24/7 -palveluun. Tässä hän nostaa isoimmaksi eduksi juuri tuottavan työn lisääntymisen, joka on tärkeää tietenkin liiketoiminnan kannalta. Asiakasmäärien odotettava lisääntyminen tuo palvelulle nykyistä enemmän tarvetta tulevaisuudessa. Ymmärryksen lisäämisessä hänkin pitää helpoimpana ja tehokkaimpana keinona vierailuiden ja toisen työn seuraamisen järjestämisen. Tätä on jonkin verran jo tehty ja hän on saanut tästä positiivista palautetta, niin omilta varainhoitajiltaan, kuin sitten myös vierailijoilta. Hän nostaa esiin, että on molemmille yksiköille etu nähdä toisen työtä, jotta voi ymmärtää miten monipuolista toisen työ on ja miten tärkeää tämä työ on asiakkaan asiointin kannalta. Hän on myös huomannut, että vierailut ovat tuoneet selkeästi lisää empatiaa toisen työtä kohtaan. Hän nostaa esiin myös, että uuden toimintamallin opettaminen asiakkaillekin helpottuu huomattavasti, kun ymmärretään mitä toisessa kanavassa todellisuudessa tehdään. Hän nostaa esiin myös vierailuiden tuovan mielekkyyttä jokaisen omaan työhön, kun pääsee näkemään mitä toisessa yksikössä tehdään. Esimiesten välillä on jonkin verran nykyisellään jo yhteisiä kokouksia, joissa juuri yhteistyötä käydään myös läpi. Hän pitää parhaimpana tapana juuri fyysiset kohtaamiset kollegoiden välillä. Fyysisessä kohtaamisessa pystytään huomattavasti paremmin hänen mukaansa ymmärtämään kollegaa, kuin taas esimerkiksi etätapaamisissa. Hän pitää myös fyysisessä kohtaamisessa tärkeänä, että pystytään keskustelemaan hieman epävirallisemmin. Hänen mielestään on tärkeää, että jokainen ymmärtää yhteisen maalin konkreettisesti. Fyysisessä tapaamisessa hän nostaa esiin myös sen, että asia saa kasvot, joka osaltaan helpottaa asiointia keskenään ja tämä tuo taas lisää empatiaa toista kohtaan esimerkiksi palautteen annossa. Palautteen antamista hän pitää tärkeänä ja hän nostaa esiin palautekulttuurin. Fyysisten tapaamisten myötä hän uskoo, että on helpompi antaa rakentavaa palautetta ja toisaalta myös

vastaanottaa tätä. Hän pitää palautteen vaihtamista ja keskustelua tärkeänä toiminnan kehittämisen välineenä. (Premium esimies, henkilökohtainen tiedonanto 28.11.2019).

#### 4.3 Haastattelut Premium 24/7 -palvelussa neuvojat ja esimies

Kuten varainhoitajat ja heidän esimiehensäkin myös Premium 24/7 -neuvojat ja esimies haastateltiin yhden päivän aikana. Haastattelu toteutettiin tapaamisessa.

Asiakaskokemuksesta olivat neuvojat ja heidän esimiehensä melko samoilla linjoilla, mutta jonkin verran erojakin vastauksissa toki oli havaittavissa. Ensin haastateltu neuvoja kertoi hyvään asiakaskokemukseen kuuluvan se, että vastataan asiakkaan tarpeeseen ja tehdään myös lisäksi jotain ekstraa. Premium asiakkaiden kohdalla hän nostaa esimerkiksi sen, että tiedustelee asiakkaan tarpeen ratkaisemisen jälkeen, milloin asiakas on viimeksi tavannut varainhoitajaansa ja kuten muidenkin asiakkaiden kanssa hän katsoo kokonaisuutta läpi ja yrittää löytää sieltä asiakkaalta ehkä puuttuvia tarpeellisia palveluita. (Neuvoja 1, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Toiseksi haastateltu neuvoja kertoo hyvään asiakaskokemukseen kuuluvan laajasti asioita ja pyrkii tiivistämään vastauksensa kuitenkin mahdollisimman hyvin. Hänen mielestään hyvä asiakaskokemus lähtee siitä, miten asiakas kohdataan ja millaisella asenteella lähdetään asiakkaan asiaa hoitamaan. Hänen mukaansa on myös tärkeää mukailla asiakkaan omaa asennetta ja mielentilaa asian hoidossa. Hän nostaa tärkeäksi asiaksi myös, että asiakkaalle syntyy luottavainen tunne kohtaamisessa. Hänen mielestään on tärkeää, että asiakas voi täysin luottaa hänen asiansa hoituvan. (Neuvoja 2, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Neuvojien esimies lähtee purkamaan hyvää asiakaskokemusta nimenomaan Premium 24/7 -palvelun näkökulmasta. Hän on sitä mieltä, että palveltavaksi pääseminen on ehdottoman tärkeää nimenomaan etäpalvelu maailmassa. Hän kertoo havainneensa, että mikäli asiakas joutuu odottamaan palveluun pääsyä kauan myös lähtökohtaisesti, asiakaskokemus on lopulta huonompi verrattuna tilanteeseen, jolloin asiakas pääsee palveluun nopeasti. Nopeasti palveluun päässeelle asiakkaalla on myös helpompi laajentaa keskustelua asiakkaan tarpeen hoitamisen jälkeen. Hänen mukaansa myös luottamuksen ilmapiiri on tärkeää. Olisi tärkeää, että asiakas

kokee asiansa hoituvan. Henkilökohtaisuus on myös tärkeää, eli hänen mukaansa on tärkeää, ettei tarjota kaikille samaa vaan reagoitaisiin nimenomaan asiakkaan keskustelussa asiakkaan antamiin signaaleihin. (Premium 24/7-esimies, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Premium bankingin uuden asiakaslupauksen osalta oli myös Premium 24/7 -palvelussa ensin hieman epäselvyyttä mitä asiakaslupaus sisältää ja miten se on muuttunut vanhasta. Kuitenkin tästä keskusteltaessa nousi vastauksissa paljolti samoja aiheita esiin neuvojen ja esimiesten kesken.

Ensimmäisenä haastateltu neuvoja nostaa uudesta asiakaslupauksesta esiin henkilökohtaisuuden ja tätä kautta luottamuksen. Asiakkaat luottavat Premium 24/7 -palveluun ja hänen mielestään onkin tärkeää, että tämä luottamus lunastetaan jokaisessa kohtaamisessa. Hän nostaa esiin myös erityisyyden ja hän on havainnut, että asiakkaat ovat usein ylpeitä Premium asiakkuudestaan ja hänen mielestään onkin hyvä, että tällainen palvelu on asiakkaille tuotu, jotta erityisyyttä korostetaan entisestään. (Neuvoja 1, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019). Toiseksi haastateltu neuvoja kertoo, että hänen mielestään asiakaslupauksen teemat ovat mukana asiakkaiden kanssa keskusteluissa. Hän kertoo, että Premium asiakkaat ovat keskimäärin melko hintatietoisia ja arvostavat henkilökohtaisuutta palvelussa. (Neuvoja 2, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Neuvojen esimies on myös sitä mieltä, että arjessa asiakaslupaus näkyy vahvimmin Premium 24/7 -palvelussa käytävissä keskusteluissa. Hän nostaa Premium 24/7 -palvelun eduksi juuri henkilökohtaisuuden ja erityisyyden, eli asiakkaiden kanssa neuvoja pystyy tekemään henkilökohtaisia ratkaisuja asiakkaan tarpeiden mukaan. Hintatietoisuus nousee myös hänen mielestään esiin Premium asiakkaiden kanssa asioidessa. Hän myös kertoo, että edullisuutta pyritäänkin tuomaan asiakaspalvelussa esiin. Toki hän mainitsee myös, että osa Premium asiakaslupauksen teemoista tulee Premium 24/7 -palveluun ”annettuina”, joten neuvojen rooli on näiden osalta kertoa asiakkaalle näistä eduista. Hän nostaa esiin, että asiakkailta on tullut paljon kiitosta palveluun nopeasta pääsystä. Hän on ilahtunut, että Premium 24/7 -palvelu alkaa olemaan asiakkaiden keskuudessa jo tunnettu ja asiakkaat ovat oppineet hyödyntämään palvelua hänen mielestään hyvin. Hän nostaa kuitenkin esiin, että tunnettuus voisi olla paremmallakin tasolla asiakkaiden keskuudessa. (Premium 24/7 -esimies, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).



Premium bankingin kanssa tehtävästä yhteistyöstä keskusteltaessa oli havaittavissa paljon samankaltaisuutta haastateltavien vastauksissa. Vastaukset olivat kuitenkin hieman yllättäviäkin, kun verrataan Premiumista saatuihin vastauksiin, tästä myöhemmin lisää. Ensin haastateltu neuvoja kertoi haastattelussa, ettei hän juurikaan ota suoraan yhteyttä varainhoitajiin asiakastilanteissa. Hän nostaa tässä haasteeksi Premium 24/7 -palvelussa tehtävän työn nopean tahdin, jolloin esimerkiksi vastausta kysymykseen ei pystytä odottamaan kovinkaan kauaa. Hänen mielestään kuitenkin yhteistyö toimii tällä hetkellä. Hän kertoo myös, että olisi hyödyllistä tietää mitä Premiumin puolella asiakkaan kanssa todellisuudessa tehdään. (Neuvoja 1, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Toisena haastateltu neuvoja kertoo myös, ettei juurikaan pidä suoraa yhteydenpitoa varainhoitajien kanssa tarpeellisena omassa työssään. Hän kertoo, että yhteistyö toimii tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvin. Hänen vastauksessaan nousee esiin myös tiedon kulkemiseen liittyvät haasteet. Hänen mielestään varainhoitajat suhtautuvat ystävällisesti Premium 24/7 -palvelun neuvojiin. (Neuvoja 2, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Neuvojen esimiehen vastaus ei ole yllättävä sillä hän nostaa esiin tämän hetken tilanteessa yhteistyön syventämisen ja tutustumisen toisen työhön. Hänen mielestään tästä on paljon hyötyä molemmille yksiköille. Tätä on pyritty jo kehittämään vierailuiden muodossa. Hän kertoo vierailuissa olevan erityisen hyvää se, että molemmissa yksiköissä ymmärretään paremmin, mitä toisessa yksikössä tehdään tai on mahdollista tehdä. Haasteeksi tässä kehityksen kannalta hän nostaa sen, että Premium 24/7 -neuvojille on aikataulujen puolesta hankalaa järjestää tilaisuutta vierailuun Premium varainhoitajien luona. Vierailuja hän pitää kuitenkin hyvänä keinona syventää yhteistyötä. Tässä juuri ymmärryksen lisääntyminen olisi positiivinen asia, koska tätä myötä turha arkailu asiakkaiden asian hoidossa ja yhteistyössä poistuisi. Vierailuissa hän nostaa tärkeäksi säännöllisyyden, koska tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja henkilöstössä on myös jonkin verran vaihtuvuutta. (Premium 24/7 -esimies, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Digitaalisuudesta ja digipalveluista keskusteltaessa näihin liittyen ei oikein osattu antaa vastausta, mutta tämä johtuu todennäköisesti siitä, että tämä asia on omalla tavallaan neuvoille itsestäänselvyys Premium 24/7 -palvelussa. Ensimmäisenä haastateltu neuvoja nostaa digipalveluissa juuri opastuksen tärkeäksi asiakkaiden kanssa. Hän kertoo, että asiakkaan avustamisessa tärkeää on asian hoitaminen,

siten ettei asiakkaan tarvitse samasta aiheesta olla uudelleen yhteydessä. Hänen mielestään olisi myös hyvä, jos asiakkailla olisi saatavilla jatkuvaa digineuvontaa konttorilla, koska liian usein näitä asioita hänen havaintonsa mukaan valuu mukaan tapaamisiin varainhoitajien kanssa. Digipalvelut vievät aikaa varainhoitajan tapaamisesta, jolloin asiakkaalle myös tärkeät muut asiat saattavat jäädä toiseen tapaamiseen tai pahimmassa tapauksessa kokonaan tai osittain ilman hoitoa. (Neuvoja 1, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Toisena haastateltu neuvoja kertoo myös, että digipalvelut ovat mukana kaikissa kohtaamisissa. Opastaminen on myös toisena haastatellun neuvojan mielestä tärkeä Premium 24/7 -palvelun tehtävä. Hän on havainnut, että Premium asiakkaat ovat usein aktiivisempia käyttämään digipalveluita, kun ne on ensin käyttöön otettu. Hänen mielestään tämän takia digipalveluissa Premium asiakkaiden kohdalla korostuu nopeus. (Neuvoja 2, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Premium banking ja Premium 24/7 -palvelun välisen yhteistyön kehittämistä on neuvoilla ja heidän esimiehellään hyvin yhtenäinen näkemys eikä tämän osalta vastauksissa nouse yllättäviä aiheita esiin. Ensimmäisenä haastateltu neuvoja kertoo arvostavansa vierailuja ja tämän myötä kasvavaa ymmärrystä toisessa yksikössä tehtävistä asioista. Hän ymmärtää kyllä, että vierailujen järjestäminen saattaa olla työn kannalta haastavaa, mutta pitäisi tätä kuitenkin tärkeänä molemmiin puolin. (Neuvoja 1, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Toisena haastateltu neuvoja kertoo ensin, ettei juurikaan näkisi kaipaavansa tukea. Kuitenkin hetken pohdittuaan asiaa hän nostaa esiin tiedon kulkemisen. Tätä hän pitää tärkeänä Premium 24/7 -palvelun tehokkuuden kannalta, koska esimerkiksi asiakkaiden ajanvaraukset hoituvat suurelta osin nimenomaan Premium 24/7 -palvelun kautta. Hänen mielestään tiedon kulkemisessa auttaisi paljolti se, että toisessa yksikössä ymmärrettäisiin, mitä toisessa tehdään. Tällöin varmasti myös keskinäinen kommunikointi olisi sujuvampaa ja varmistuttaisiin herkemmin, että toiselle yksikölle on tarjolla relevanttia tietoa asiakkaan asiainnista, kun sitä tarvitaan. (Neuvoja 2, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

Neuvojen esimies on hyvin paljon samoilla linjoilla yhteistyön kehittämisessä, kuin Premium 24/7 -neuvojatkin. Hänen mielestään juuri vierailuita lisäämällä voitaisiin parantaa ymmärrystä yksiköiden välillä. Premium 24/7 -palvelun neuvojen osalta hän pitää tärkeänä, että asiakkaiden kaikenlaisia asioita lähdetäisiin vielä entistäkin

rohkeammin itse hoitamaan, kun asiakas on yhteydessä. Tällöin osaaminen kasvaisi ja varainhoitajille ajautuisi entistä vähemmän asiakkaan päivittäisasiointiin liittyvää asiaa hoidettavaksi. Hän nostaa myös esiin palaute ilmapiirin parantamisen. Hänen kokemuksensa mukaan ei tällä hetkellä saada riittävästi palautetta esimerkiksi varainhoitajilta heille ohjatuista tapaamisista. Hän toivoisi, että negatiiviset ja positiiviset palautteet ohjautuisivat tekijöille entistä paremmin, koska ilman palautetta ei voida kehittää toimintaa. Tiedon kulku nousee esiin myös yleisesti esimiehen vastuudessa ja tiedon kulkua hän pitää ensiarvoisen tärkeänä tuloksellisen työn kannalta. Palaute ilmapiirin ja tiedon kulkemisen kannalta hän pitäisi tärkeänä jälleen ymmärryksen ja sen, että olisi jonkinlainen henkilökohtainen kontakti toiseen yksikköön. (Premium 24/7 -esimies, henkilökohtainen tiedonanto 03.12.2019).

## 5 YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

Asiakaskokemuksen osalta voidaan vastauksista päätellä, että Nordeassa on asiakaskokemus ja erityisesti hyvä asiakaskokemus tuttu termi. Tämän osalta vastauksissa oli, niin varainhoitajille, neuvojilla ja esimiehilläkin sama pääajatus. Asiakkaan tarpeen täyttäminen ja lisäarvon tuottaminen nousivat vastauksessa tärkeimmiksi asioiksi, kun puhutaan hyvästä asiakaskokemuksesta.

Tämä ajatus liittyy myös vahvasti Nordean arvoihin, eli asiakkaan tarve hoidetaan rohkeasti ja otetaan vastuu asiakkaan asian hoitamisesta. Myös Nordean arvoista intohimo nousi asiakaskokemuksesta keskusteltaessa vastauksissa esiin, koska vastauksissa korostui yksilöllisyys asiakkaan asian hoitamisessa, jolloin asiakkaan asiaan pitää suhtautua tietyllä intohimolla ja asiakasta pitää kuunnella sekä olla aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan, jolloin yllättävääkin lisäarvoa pystytään tuottamaan asiakkaalle. Nordean arvoissa mainittu yhteistyö nousi vastauksissa esiin ehkä vahvemmin Premium 24/7 -palvelun neuvojen vastauksissa, koska heidän työssään asiakkaalle lisäarvoa saattaa tuottaa juuri varainhoitajalle ohjattu tapaaminen. Vastauksista voidaan siis todeta, että Nordean arvot näkyvät henkilöstön arjessa vahvasti ja he toimivat näiden mukaan oletuksena, vaikka näitä ei erikseen tuotaisi esiin hyvästä asiakaskokemuksesta puhuttaessa.

Premium asiakaslupauksen osalta voidaan vastauksista päätellä, ettei asiakaslupauksen uudistaminen ole tullut kovinkaan vahvasti henkilöstön arkeen mukaan. Toki vastauksista on myös pääteltävissä, että tämä johtuu lähinnä siitä, ettei asiakaslupaus ole muuttanut toimintaa kovinkaan konkreettisesti. Henkilöstön arjessa on siis jo toteutettu aiemminkin asiakaslupauksen mukaista toimintaa. Eniten arjen toimintaan muutosta on tullut varainhoitajille Premium 24/7 -palvelun myötä.

Premiumin ja Premium 24/7 -palvelun välillä voidaankin siis todeta yhteisten tavoitteiden ja arvojen olevan selkeästi tiedossa ja tämän osalta ei ongelmaa varmasti ole jatkossakaan. Asiakkaan asia pyritään hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja lisäarvoa pyritään myös tuottamaan yhteistyönkin avulla. Perusasiat yhteistyön kannalta on siis kunnossa.

Digipalveluiden osalta on vastausten perusteella vielä työtä, jotta saadaan nämä palvelut käyttöön laajasti asiakkaiden keskuudessa. Opastamisen ja opastamiseen

asiakkaalle oikean kanavan löytämisen tärkeys korostuu vastauksissa. Premium banking puolella ollaan tyytyväisiä, koska heillä on mahdollisuus ohjata asiakas digiasioissa Premium 24/7 -palveluun, kun taas Premium 24/7 -palvelussa kipuillaan sen kanssa, että asiakkaat toivoisivat tässä henkilökohtaista avustusta ja mielellään vielä varainhoitajaltaan. Tämän osalta on siis havaittavissa hieman ristiriitaa yksiköiden välillä. Positiivista on tietenkin, että varainhoitajat kokevat heidän asiakkaiden osalta digiasioden olevan kunnossa eivätkä he näe tähän liittyen suurta ongelmaa. Kehitettävää kuitenkin olisi, jotta saataisiin asiakkaita autettua digiasioinnissa nykyistäkin paremmin ja heidän toiveidensa mukaisesti. Tässä pitää tietysti todeta, että tutkimuksen otanta on melko pieni, joten pitkälle vietyjä johtopäätöksiä ongelmasta ei voida näistä vastauksista tehdä. Digiasiointi on suhteellisen tuore nykyisessä laajuudessa, joten on osaltaan luonnollistakin, että jonkinasteista haastetta tämän osalta koetaan varsinkin Premium 24/7 -palvelussa, jossa digiasiointi on vahvasti mukana asiakaskohtaamisissa.

Premium 24/7 -palvelun ja varainhoitajien välisestä yhteistyöstä hyötyvät tällä hetkellä vastausten perusteella eniten varainhoitajat asiakkaan päivittäisasiointiin liittyvien tehtävien palveluun siirtymisen myötä. Premium 24/7 -neuvojen arjessa yhteistyön hyötyä ei vastauksista päätellen juurikaan koeta. Tämä on myös pääteltävissä varainhoitajien vastauksista, kun otetaan huomioon, että kehitettäväksi asiaksi yhteistyössä varainhoitajat nostavat juuri ohjausten laadun. Yhteistyön nykytilanteen osalta vastauksista on myös pääteltävissä, ettei kummassakaan yksikössä aktiivisesti pyritä hyödyntämään toista yksikköä. Tämä on vastausten perusteella selkeä kehityksen kohde, koska hyödyntäminen arjessa nykyistä tehokkaammin olisi molempien yksiköiden etu ja erityisen hyvä asia liiketoiminnan näkökulmasta. Yksiköiden välinen nykyistä aktiivisempi yhteistyö toisi myös jo vastausten perusteella todennäköisesti entistä parempaa tulosta liiketoiminnassa sekä kasvattaisi todennäköisesti asiakastytyväisyyttä.

Premiumissa sekä Premium 24/7 -palvelussa ollaan vastausten perusteella suhteellisen tyytyväisiä yhteistyön nykytilanteeseen, vaikka kehitettävääkin löydetään. Premium 24/7 -palvelun ollessa suhteellisen uusi palvelu on kehitettävän löytyminen luonnollinen asia. Suurimmiksi kehityksen kohteiksi vastausten perusteella nousee ymmärrys toisen työstä ja tiedon kulku yksiköiden välillä. Nämä molemmat ovat, kuten aiemmin työssä viitataan oleellisia asioita tehokkaan ja kaikille hyödyllisen yhteistyön rakentumisen kannalta. Yhteistyössä on oleellista, että ymmärretään

toisen työtä, jotta voitaisiin suhtautua empaattisesti toisen työhön, jolloin myös yhdessä tekeminen on mielekkäämpää ja tätä kautta varmasti asiakkaankin edun mukaista. Yhteistyössä olisi tärkeää myös, että toiseen yksikköön olisi muodostunut jonkinlainen henkilökohtainen kosketus. Tämä korostuu myös vastauksissa, koska jo jollain tasolla kokeillut vierailut yksiköiden välillä nousee vastauksissa poikkeuksetta hyvänä asiana esiin jopa sellaisilla henkilöillä, jotka eivät ole itse tällaista vierailua päässeet kokemaan.

Tiedon kulkemisessa yksiköistä toiseen juuri palautteen muodossa on vastausten perusteella havaittavissa selkeää parannettavaa. Kuitenkaan psykologinen turvallisuus ei nouse haastateltavien henkilöiden vastauksissa aiheeksi, joten voidaan päätellä, että mikäli palautetta annetaan, pystytään se nykytilanteessakin antamaan rakentavassa hengessä. Tässäkin on tietenkin hyvä muistaa tutkimuksen otannan olevan pienehkö ja alueellisesti hyvin rajallinen, joten tämän osalta ei voida päätellä, etteikö myös huonoa palautteenantoa tapahtuisi yksiköiden välillä. Palautteen antaminen olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää toiminnan ja yhteistyön kehittämisen kannalta, koska mikäli virheitä sattuu eikä niistä anneta palautetta ei virheen tekijä pysty tai ymmärrä ikinä omaa tekemistään parantamaan. Myös onnistumisista olisi tärkeää saada tietoa tekijälle, jotta tekijä tietäisi mitä kannattaa tehdä jatkossakin. Tällä hetkellä vaarana tuntuu olevan, että virheet ja onnistumiset eivät tule kenenkään tietoon, jolloin toiminta jatkuu entisellään eikä parasta hyötyä yhteistyöstä saada irti.

Vastausten perusteella vierailut yksiköiden välillä olisivat tehokas tapa parantaa edellä mainittuja ongelmia ja yleisestikin ennestään jo hyvin toimivaa yhteistyötä saada vieläkin paremmalle tasolle, jolloin saatettaisiin saavuttaa yhteistyössä toivotut yhdenmukaisuusvaihe ja ennen pitkään toimivan yhteisöllisyyden vaihe. Vierailuiden myötä on jo nyt muutamilla paikallisilla kokeiluilla havaittu olevan selkeä vaikutus juuri henkilökohtaiseen yhteyteen toiseen yksikköön, jolloin ei koeta toisen yksikön olevan kaukainen käsite vaan ymmärretään toisessa yksikössä tehtävää työtä paremmin. Ymmärryksen lisääntymisellä on koettu myös olevan selkeä yhteys toiminnan parantumiseen. Vastauksista on myös pääteltävissä vierailuista aiheutuvaa jonkinasteista lumipalloeefktiä, koska myös sellaiset henkilöt, jotka eivät ole itse olleet vierailuissa mukana ovat tietoisia vierailuiden positiivisista vaikutuksista tekemiseen ja ymmärrykseen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli selvittää yhteistyön kehittämistä kahden pankissa toimivan erillisen yksikön välillä. Yksiköt palvelevat Nordean Premium asiakkaita, joka on Nordealle tärkeä asiakasryhmä liiketoiminnan kannalta. Työssä tutkittiin yhteistyötä ja sen mahdollisuuksia eri teorioiden valossa ja teorian pohjalta voidaankin todeta, että yhteistyössä piilee liiketoiminnan kannalta lukuisia mahdollisuuksia, mutta myös monia haasteita. Toimivassa yhteistyössä tärkeää on teorian pohjalta lyhyesti ymmärrys toisen tekemistä kohtaan ja myös avoin palautekulttuuri, johon liittyy myös psykologinen turvallisuus.

Digitalisaatio on muuttanut ja tulee varmasti edelleen muuttamaan asiakaskäyttäytymistä pankissa ja Premium asiakkaidenkin kohdalla vaatimukset palvelun nopeudesta varmasti ovat kasvusuunnassa tämän myötä. Palveluun pääsy pitää siis jatkossakin turvata oikeilla valinnoilla sekä asiakkaan oikealla ohjaamisella.

Tämän työn tutkimusosa suoritettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltavina oli koko Suomen liiketoiminnan kannalta hyvin pieni osa henkilöstöstä, joka toimii näissä yksiköissä. Jotta tämänkaltaisen tutkimuksen tuloksista voitaisiin lähteä tekemään laajempia muutoksia toiminnassa, tarvittaisiin varmasti jatkotutkimusta, jossa voitaisiin esimerkiksi pilotoida tämän työn tuloksien perusteella Premium banking ja Premium 24/7 -neuvojen välisiä vierailuja laajemminkin. Pilotoinnin tuloksia tulisi arvioida jonkinlaisella haastattelu- tai kyselytutkimuksella, jotta voitaisiin varmistaa, onko tällaisesta toimintamallista hyötyä henkilöstön mielestä. Mikäli toimintamallia otettaisiin koko liiketoiminta-alueella käyttöön tällöin, olisi tärkeää myös tutkia laajasti vierailuiden vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja liiketoiminnan tulokseen. Edellä mainittu ei ole tämän työn tavoitteena, mutta tämä voisi olla järkevää ottaa harkintaan, jos tällaista toimintaa ei jo laajemmin käytössä ole.

Minulle tekijänä tämän työn tekeminen oli opettavainen kokemus. Työn tekemisen aikana olen oppinut luonnollisesti teorian kautta paljon lisää yhteistyöstä. Olen myös oppinut ajanhallintaa. Itsessään työn tulos ei ollut minulle yllättävä, koska idea tämän työn tekemiseen on syntynyt juuri vierailtuani Premium varainhoitajien luona. Itse työskenteleminen siis tällä hetkellä Nordea 24/7 -palvelussa, joten itselläni oli entuudestaan konkreettinen kokemus työssä esitettyjen kehityskohteiden hyödyistä. Haasteita työn tekemisessä tuotti toisaalta myös aikataulut, koska jo työn luonteenkin takia työn valmiiksi saattamisessa mukana oli useampia henkilöitä. Useamman henkilön kiireiseen aikatauluun

oli haastavaa saada nopealla aikataululla sopimaan tämän työn kannalta oleellisia asioita, kuten haastattelut.



## LÄHTEET

1. Saaranen-Kauppinen Anita, Puusniekka Anita. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV Web site. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Updated 2006. Accessed 12.11., 2019.
2. Smith K. Mark. Bruce W. tuckman – forming, storming norming and performing in groups. infed.org Web site. <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>. Updated 2005. Accessed 12.11., 2019.
3. Miller Douglas. *Brilliant teams : What to know, do and say to make a brilliant team*. Harlow, England: Prentice Hall, an imprint of Pearson 2011.; 2011.
4. Duhigg Charles. What google learned from its quest to build the perfect team&nbsp; . 2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
5. Keronen Kati, Tanni Katri. *Sisältöstrategia : Asiakslähtöisyydestä tulosta*. Helsinki: AlmaTalent; 2017.
6. Korkiakoski Kari. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus : Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent; 2019.
7. Varallisuus 360 - suunnitelma. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/asiakasedut/varallisuus-360-suunnitelma-nyt-helposti-myos-verkossa.html>. Updated 2019. Accessed 19.10., 2019.
8. Ahlroth Aki. Rohkeus on työyhteisöjen muotisana, jota ei ole helppoa elää todeksi. duunitori.fi Web site. <https://duunitori.fi/tyoelama/rohkeus-on-muotisana>. Updated 2019. Accessed 06.10., 2019.
9. Rantanen Jarkko. *Tunteella! : Voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum; 2011.

10. Tarkoitus ja arvot. <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/arvot/>. Updated 2019. Accessed 06.10., 2019.
11. Nordea investoi vahvasti varsinais-suomeen&nbsp; <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2019/03-01-12h42-nordea-investoi-vahvasti-varsinais-suomeen.html>. Updated 2019. Accessed 06.10., 2019.
12. Nordea perustaa uuden puhelinpalveluyksikön saloon. <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2014/2014-07-18-nordea-perustaa-uuden-puhelinpalveluyksikon-saloon.html>. Updated 2014. Accessed 06.10., 2019.
13. Korkiakoski Kari, Löytänä Janne. *Asiakkaan aikakausi - rohkeus + rakkaus = raha*. Viro: Talentum Media Oy; 2014.
14. Private banking. s-pankki.fi Web site. <https://www.s-pankki.fi/fi/saastaminen-ja-sijoittaminen/saastamisen-sanakirja/private-banking/>. Accessed 03.10., 2019.
15. OP private - vakaata ja vastuullista varainhoitoa. op.fi Web site. <https://www.op.fi/henki-loasiakkaat/op-private>. Accessed 03.10., 2019.
16. Edut premium asiakkaalle. nordea.fi Web site. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/asiakasedut/premium-banking.html>. Accessed 03.10., 2019.
17. McDonald Malcolm, Dunbar Ian. *&nbsp;market segmentation : How to do it and how to profit from it*. John Wiley & Sons, Ltd; 2012:8.
18. Gerdt Belinda, Eskelinen Sanna. *Digiajan asiakaskokemus : Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent; 2018:3-32.
19. OP lyhyesti historia. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia>. Accessed 03.10., 2019.
20. Skovbjerg Jensen Peter. Apple pay tuli suomeen. . 2017. <https://kotimikro.fi/ohjelmat/sovellukset/apple-pay-tuli-suomeen>.

21. Pohjola Matti. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. *AALTO-YLIOPISTON KAUPPA-KORKEAKOULU*. 2015.
22. Ranta Elina. Käyrä näyttää tylyn totuuden: Näin suomalaispankit sulkiivat satoja kontto-reita kiivaaseen tahtiin. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006056248.html>. Updated 2019. Accessed 03.10., 2019.
23. Herrala Olli. Pankkien konttorit katoavat. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankkien-konttorit-katoavat/6b102a9e-f5b8-34eb-a164-a7a1bcb8f565>. Updated 2016. Accessed 03.10., 2019.
24. Filenius Marko. *Digitaalinen asiakaskokemus*. Docendo; 2015.