

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Aina Erikäinen

# PANKKI X:N TOIMINTATAVAT POIKKEUSTILANTEESSA

Aina Erikäinen

# PANKKI X:N TOIMINTATAVAT POIKKEUSTILANTEESSA

## -Case Pankki X

Maaliskuun puolella välissä koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne pakotti Pankki X:ää muuttamaan omia toimintatapojaan niin asiakkaiden kuin henkilöstön suojelemiseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä olivat Pankki X:n toimintatavat poikkeustilanteessa ja onko toimintatapojen muutoksella vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen tulevaisuudessa. Opinnäytetyön aihe valikoitui ennen kaikkea sen ajankohtaisuuden vuoksi ja samalla haluttiin saada selville, millä keinoin niin asiakkaat kuin Pankki X selviävät poikkeustilanteen tuomista haasteista.

Työn teoriaosuus keskittyy tarkemmin asiakaspalveluun poikkeustilanteessa sekä muutokseen organisaatiossa. Lähteenä on käytetty laajasti aihealueen kirjallisuutta sekä myös useampaa laadukasta nettilähdettä.

Tutkimusosuudessa tutkimusmenetelmänä toimii havainnointi. Havainnointi sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tilanteet muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa.

Työn tuloksena voidaan todeta, että Pankki X teki muutoksia poikkeustilanteen johdosta laajasti muun muassa konttoreiden aukioloaikoihin sekä palvelukanaviin liittyen. Asiakkaille alettiin opettamaan uusia tapoja hoitaa omia päivittäisiä pankkiasioitaan, mikä tulee suurella todennäköisyydellä muuttamaan asiakaskäyttäytymisen lopullisesti muun muassa digitaalisempaan suuntaan.

## ASIASANAT:

Pankki, koronavirus, kriisi, asiakaspalvelu, muutos, asiakasuskollisuus

Aina Erikäinen

# BANK X'S PROCEDURES DURING EXCEPTIONAL SITUATION

- Case Bank X

In mid-March Bank X was forced to change its operations due to the exceptional situation caused by the Coronavirus pandemic. Procedures were taken to protect both customers and the personnel. The goal of this thesis was to sort out what were the procedures which Bank X used and whether these changes have effects on customer behavior in the future. This subject was selected mainly because of its actualities and in order to find out ways for the customers and the Bank X to survive this challenge.

The theoretical part focuses on the customer service during the exceptional situation and also on its effects on the organization. Literature is widely used as sources together with many high-quality Internet sources.

Observation was used as the research method. This is a useful method when situations alter rapidly and are difficult to anticipate.

As the result of this research, it can be stated that Bank X made several modifications due to the exceptional situation. For example, the opening hours and service channels were altered.

The Bank started to train the clientele new ways to take care of daily banking errands. This will be most likely to change customer behavior indefinitely to a more digital way.

## KEYWORDS:

Bank, Coronavirus, Crisis, Customer service, Change, Customer loyalty

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PANKKI X</b>	<b>8</b>
2.1 Pankki X:n arvot	8
2.2 Pankki X:n tavoitteet	9
<b>3 ASIAKASPALVELU POIKKEUSTILANTEESSA</b>	<b>14</b>
3.1 Vaativan asiakastilanteen portaat	14
3.2 Asiakaspalvelun monet kanavat	16
3.3 Asiakkaille viestiminen poikkeustilanteessa	18
3.4 Palvelun laatu	19
<b>4 MUUTOS ORGANISAATIOSSA</b>	<b>22</b>
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>25</b>
5.1 Pankin toimintatavat kriisitilanteessa	25
5.2 Poikkeustilanteen vaikutus tulevaisuuden asiakaskäyttäytymiseen	32
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## KUVAT

Kuva 1. Asiakaspysyvyyden hyödyt palveluorganisaatiossa.	11
Kuva 2. Vaativan asiakastilanteen portaat.	15
Kuva 3. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet.	17
Kuva 4. Palvelun koettu kokonaislaatu.	20

## KUVIOT

Kuvio 1. Asiakastyytyväisyyden kehitys Suomessa.	13
--	----

Kuvio 2. Pankki ja rahoitus 2020.	34
Kuvio 3. Pankki ja rahoitus 2020.	34
Kuvio 4. Säästämisbarometritutkimus 2020.	36

# 1 JOHDANTO

Kriisit ovat organisaation näkökulmasta ennakoimattomia, organisaation toimintaa uhkaavia tilanteita, jotka edellyttävät välittömiä toimenpiteitä ja joihin liittyy myös äkillinen tiedottamisen tarve. Usein kriiseillä on joitakin yleisiä piirteitä: ne tulevat silloin kuin niitä ei odota ja ne synnyttävät äkillisen päätöksenteon ja toiminnan tarpeen. Yksi akuutin kriisin tuntomerkki on yllätyksellisyys. (Lehtonen 2009, 44.)

Poikkeustilanteissa tärkeintä on varmistaa ihmisten turvallisuus ja hyvinvointi. Viestinnän tavoitteena on tiedottaa mahdollisimman nopeasti, rehellisesti ja ymmärrettävästi ajankohtaisista asioista, kuten palvelujen toimivuudesta asiakkaille tai työprosessien muutoksista henkilökunnalle. Aktiivinen viestintä vähentää tarpeetonta huolta ja estää väärän tiedon leviämisen. (Kellokumpu 2020.)

Perusteellista muutosta ei synny ilman kriisiä (Kukkola 2015). Muutoksesta tulee haaste, kun se tapahtuu niin nopeasti, että joudumme tekemään töitä pysyäksemme sen perässä. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse ja mitä heikommin olemme siihen varustautuneet, sitä enemmän se kuormittaa meitä. (Rasila, Pitkänen 2010, 5–6.)

Joulukuussa 2019 uutisoitiin ensimmäisen kerran taudista nimeltä COVID-19. Kukaan tuskin arvasi ensimmäisen kerran kuullessaan taudista, millainen maailmanlaajuinen kriisi sen seurauksena olisi tulossa. Suomessa koronavirus alkoi realisoitua ja vaikuttamaan yrityksiensä toimintaan maaliskuun puolen välin tienoilla. Koronaviruksen aiheuttaman kriisin seurauksena Pankki X:n oli aloitettava toimenpiteet niin asiakkaiden kuin henkilökunnan suojaamiseksi kuin myös auttamiseksi. Koronavirus alkoi näkymään myös Pankki X:n arjessa ja toimintatavoissa maaliskuun 2020 puolen välin tienoilla, jolloin kirjoittajan harjoittelua kyseisessä yrityksessä oli takana noin kuukausi. Halusin toteuttaa oman opinäytetyöni yhteistyössä Pankki X:n kanssa ja valita ajankohtaisen aiheen, jolla on vaikutusta vielä tänäkin päivänä asiakaskäyttäytymiseen sekä koko pankin organisaation päivittäisiin työskentelymenetelmiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi Pankki X:n arvot sekä tavoitteet, joista tavoitteita ovat esimerkiksi asiakasuskollisuus sekä asiakastyytyväisyys ja arvoja taas asiakaslähtöisyys sekä vastuullisuus. Työ keskittyy tarkemmin asiakaspalveluun poikkeustilanteessa, palvelun laatuun ja siihen, miten muutos vaikuttaa organisaatiossa ja miten muutos voidaan viedä läpi menestyneesti.

Empiirisessä osassa tavoite on analysoida Pankki X:n toimintatapoja kriisitilanteessa ja keskittyä tarkemmin siihen, miten päivittäisasiointin asiakaskäyttäytymisen muuttui kriisin seurauksena ja mikä vaikutus asiakaskäyttäytymisen muutoksella on tulevaisuuden pankkitoimintaan päivittäisasiointin piirissä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui havainnointi, sillä sen avulla saadaan välitöntä informaatiota yksilön sekä organisaation toiminnasta. Sen avulla pystytään myös tutkimaan tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi vaatii tutkijalta myös taustatietoa tutkittavasta asiasta, jotta hän saa tarkan käsityksen siitä, mitä havainnot todellisuudessa kertovat. Taustatietoni asiasta on laaja, sillä olen työskennellyt kyseissä yrityksessä jo ennen poikkeustilannetta, niin kuin myös sen aikana, ja nähnyt tänä aikana tapahtuneet muutokset niin toimintatavoissa kuin asiakaskäyttäytymisessäkin.

## 2 PANKKI X

Pankki X on osa säästöpankkiryhmää, joka on ollut osa suomalaista yhteiskuntaa jo vuodesta 1823 lähtien. Säästöpankeilla on asiakkaita yhteensä noin puoli miljoonaa sekä noin 130 konttoria ympäri maata. Henkilökuntaa säästöpankkiryhmässä työskentelee lähes 1300 henkilöä. (Säästöpankki 2020 n.d.)

### 2.1 Pankki X:n arvot

Jokaisella yrityksellä on *arvot*, vaikkei niitä tietoisesti olisikaan määritelty. Arvot liittyvät vahvasti yrityksen missioon ja yrityskulttuuriin sekä yleensäkin yrityksen tapaan toimia. Se, mihin yritys keskittyy toiminnassaan ja mitä yrityksessä pidetään tärkeänä, kuvastaa ensisijaisesti sen edustamaa arvomaailmaa. Jos tavoitteena on esimerkiksi maksimoida voitto, on selvää, että ihmiset ovat toisarvoisessa asemassa yrityksessä. Jos taas yrityksessä on tärkeää, että ihmiset viihtyvät ja pysyvät talossa, on yrityksen toimintatapa varsin erilainen. (Selin & Selin 2005, 91.)

Saksi (2019) pohtii sitä, miten organisaatioiden arvoja haastetaan varsinkin vaikeissa muutostilanteissa ja päätöksissä. Saksen mukaan vuonna 2020 arvoista ei tulla puhumaan esimerkiksi ylevinä mainoslauseina, vaan niitä tuodaan jokaisessa organisaatiossa esille todellisten tekojen sekä valintojen kautta. Saksen mukaan on tärkeää muistaa, että organisaation arvot vaikuttavat sidosryhmien valintoihin ja yhä useampi asiakas valitsee palveluntuottajan sen perusteella, minkälaisia arvoja yritys painottaa omassa toiminnassaan.

Työntekijän näkökulmasta on helppo todeta, että Pankki X:n pankkiryhmän arvot ovat määritelty tarkasti ja ne ovat asiakasläheisyys, yhteistyö, vastuullisuus sekä tuloksellisuus. Poikkeustilanteen aikana Pankki X piti tiukasti kiinni omista arvoistaan ja esimerkiksi asiakaslähtöisyys korostui pandemian aikana entisestään. Pankki X kohtasi myös vaikeana aikana asiakkaansa ainutlaatuisella tavalla, kuunnellen ja jokaisen yksilölliset tarpeet huomioiden. Tästä esimerkkinä muun muassa lukuisten lyhennysvapaiden myöntäminen kuluitta Pankki X:n



asiakkaiden taloudellisen tilanteen tasapainottamiseksi ja heidän tukemiseksi. Myös esimerkiksi vastuullisuus korostui eri toimenpiteinä, joita Pankki X teki asiakkaiden sekä meidän työntekijöiden turvaamiseksi.

## 2.2 Pankki X:n tavoitteet

Jokaisen yrityksen on tärkeää määritellä toiminnalleen *tavoitteet*. Yritystoiminnasta tulee lähes automaattisesti tuloksellisempaa silloin, kun toiminnan eri osaluille on asetettu selkeät tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman täsmällisiä, mittavia, realistisia sekä sopusoinnussa keskenään. Pankki X:n tavoitteina toimii muun muassa asiakasuskollisuus sekä asiakastyytyväisyys, jota myös EPSI Rating tutkii vuosittain eri pankkien välillä.

EPSI Ratingin vuosittain tekemä Pankki- ja rahoitustutkimus tutkii pankkien asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta sekä sitä, mikä tekee asiakkaista tyytyväisiä ja uskollisia. Tutkimuksessa selvittää toimialan yhtiöiden imagoa, asiakkaiden odotuksia, tuote- ja palvelulaatua sekä vastinetta rahalle. (EPSI Ratingin COVID-19 -tutkimus Lehdistöiedote 2019)

Pankki X on osa Säästöpankkiryhmää, joka nousi EPSI Ratingin Pankki- ja rahoitus 2020-tutkimuksen mukaan yritysasiakkaiden ykköseksi Suomessa ja Pohjoismaissa. Säästöpankki on onnistunut vastaamaan siis erittäin hyvin yrittäjien tarpeisiin koronapandemian mukanaan tuomista haasteista huolimatta. (Säästöpankki n.d.)

EPSI Ratingin mukaan yksityisasiakkaiden keskuudessa Säästöpankki säilytti myös poikkeustilanteesta huolimatta erittäin hyvän tason (76,5). EPSI Ratingin tulokset tuotetaan indeksillä 100, jossa 75 on erittäin hyvä taso. (EPSI Rating Pankki ja rahoitus 2020-tutkimus, 28.9.2020.)

*Asiakasuskollisuus* on monitahoinen ilmiö. Silloin kun asiakkaalla on valinnanvaraa, asiakasuskollisuus ei yleensä ole tila, jossa asiakas on joko uskollinen tai ei, vaan uskollisuudella on monia eri asteita.

Asiakasuskollisuutta tarkastellaan usein pelkästään ostokäyttäytymistä koskevien tietojen valossa. Tällöin ollaan kiinnostuneita siitä, miten kauan ja miten usein asiakas on käyttänyt palvelua. Uskollisena pidetään asiakasta, joka pidemmän aikaa on toistuvasti käyttänyt saman organisaation palveluja. Kun pohditaan, kuka on uskollinen asiakas, voidaan ostokäyttäytymistä tarkastella yksityiskohtaisemminkin. Voidaan kysyä esimerkiksi (Ylikoski 1999, 173–174):

- Montako kertaa asiakas on tietyn ajanjaksona käyttänyt palveluja?
- Miten säännöllistä palvelun käyttö on?
- Kauanko aikaa viimeisestä tapahtumasta on kulunut?
- Mikä on tapahtuman rahallinen arvo tai muu sisältö?

Kun asiakasuskollisuudesta halutaan saada syvällisempi kuva, tarkasteluun otetaan käyttäytymisen lisäksi myös asiakkaan asenteet. Asiakasuskollisuus ilmenee tällöin paitsi käyttäytymisenä myös siten, että asiakas suhtautuu kyseiseen palveluorganisaatioon huomattavasti myönteisemmin kuin kilpaileviin organisaatioihin. Myönteisistä asenteista seuraa myönteisiä tunteita organisaatiota ja sen tarjontaa kohtaan. Syvimmillään asiakasuskollisuus ilmeneekin siten, että asiakas valitsee mieluummin juuri tietyn organisaation palvelut eikä kilpailevia palveluja. Todellinen asiakasuskollisuus muodostuu seuraavista osatekijöistä:

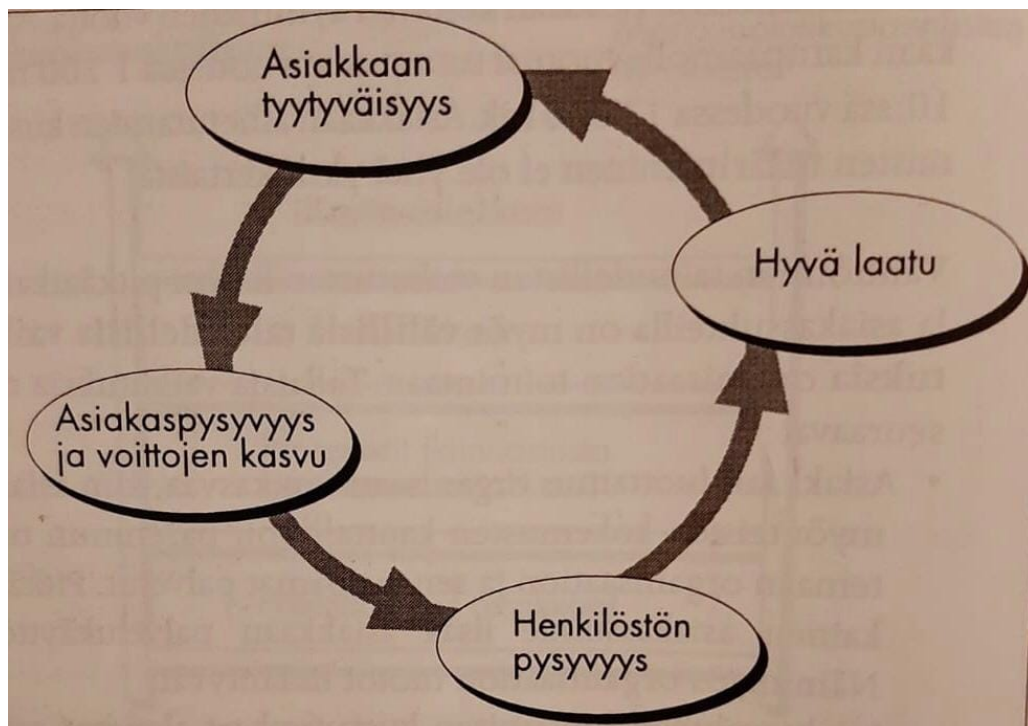
- Asiakassuhteen kesto
- Asiakkaan tunneside organisaatioon
- Keskittämissuhde

Asiakasuskollisuus vaikuttaa merkittävästi organisaation kannattavuuteen. Epäsuorasti asiakkaiden uskollisuus näkyy myös organisaation henkilöstössä. Tyytyväisiä, pitkäaikaisia asiakkaita on mukavampi palvella ja henkilöstön pysyvyys lisääntyy.

Myös asiakkaalla pitkäaikaisesta asiakassuhteesta on hyötyä. Asiakkaan saamat hyödyt liittyvät asiakkaan kokemaan turvallisuuteen, asiakkaan ja kontaktihenkilön suhteeseen ja asiakkaan erityiskohteluun. Näistä tärkein on asiakkaan kokema turvallisuuden tunne. (Ylikoski 1999, 175–184.)

Palvellessaan yksittäistä asiakasta asiakaspalvelijalla on mahdollisuus pyrkiä lisäämään asiakkaan kiinnostusta finanssiyhtiötä ja sen tarjoamia palveluja kohtaan. Asiakkaan kiinnostus ja palvelujen jatkuva käyttö luovat asiakasuskollisuutta, joka johtaa pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen ja myönteiseen tunnesuhteeseen yhtiötä kohtaan. Uskollinen asiakas keskittää finanssiasiansa samaan yhtiöön ja luottaa, että hänen valitsemansa yhtiö pystyy vastaamaan kaikkiin hänen finanssipalveluihinsa liittyviin tarpeisiinsa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 79.)

Kuva 1. tuo esille, miten asiakkaiden uskollisuus näkyy ”positiivisena kehänä” koko palveluorganisaatiossa.



Kuva 1. Asiakaspysyvyyden hyödyt palveluorganisaatiossa (Zeithaml & Bitner 1996, 176 teoksessa Ylikoski 1999, 184).

Hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan kasvattaa voittoja sekä myös asiakasuskollisuutta. Henkilöstön pysyvyys mahdollistaa hyvän laadun pysymisen ja näin positiivinen kehä voi jatkua.

Jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset yrityksen toiminnasta. Nämä odotukset ovat syntyneet aiempien kokemusten, tuttavien kertomusten, yrityksestä kerrottavien artikkeleiden tai esimerkiksi markkinointiviestinnän perusteella. Odotusten erilaisuuden lisäksi myös asiakkaiden kokemukset yrityksen toiminnasta ovat erilaisia. *Asiakastyytyväisyys* on siis suhteellinen ja aina subjektiivinen yksilöllinen näkemys.

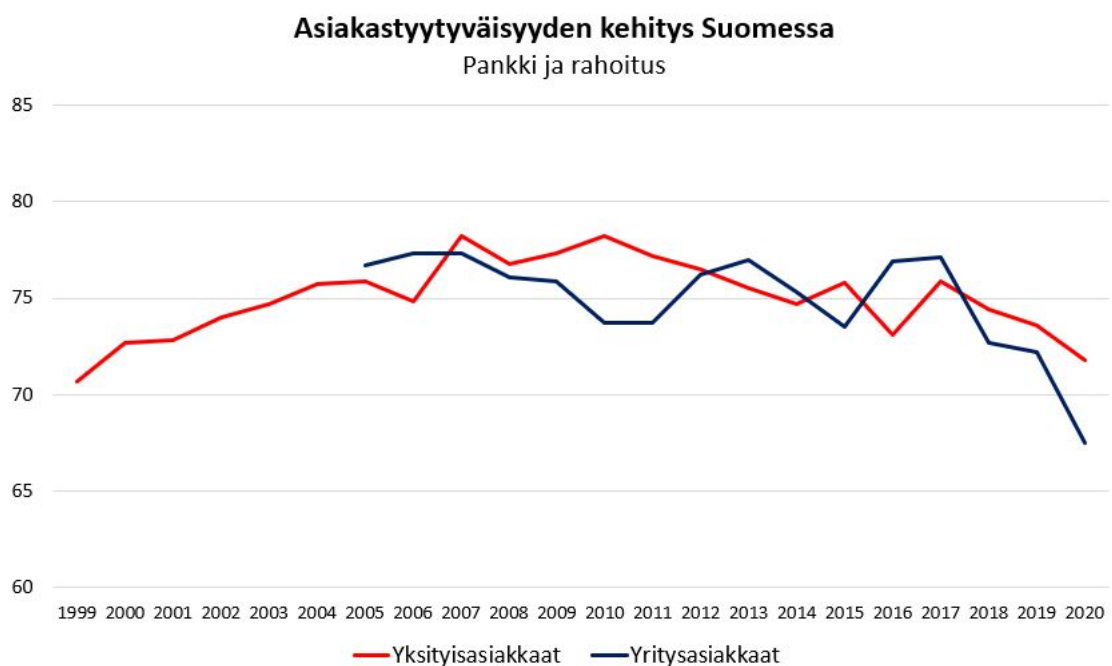
Koska asiakastyytyväisyys muodostuu kokonaisuudessaan asiakkaan subjektiivista kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla, asiakastyytyväisyys on aina suurelta osin sidottu nykyhetkeen. Asiakastyytyväisyys onkin lunastettava yhtä uudelleen päivittäisissä kontakteissa asiakkaan kanssa. (Rope & Pöllänen 1994, 58–59.)

Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen organisaation toimintaan kokonaisuutena. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla että myös kokonaistyytyväisyytenä. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin palvelutapahtumaan, mutta silti tyytyväinen organisaation toimintaan kokonaisuutena tai päinvastoin. (Ylikoski 1999, 155.)

Finanssialan asiakkaiden tyytyväisyys perustuu sekä itse finanssipalveluihin ja niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin, että palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Myös hyväksi koettu asiakassuhde lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. Finanssipalveluissa onkin syytä tarkastella erikseen kaikkia tyytyväisyyden osatekijöitä: varsinaisia finanssipalveluja, asiakassuhdetta ja asiakaspalvelutilanetta. Tyytyväisyys näihin ei välttämättä synny asiakkaalle samanaikaisesti. Joidenkin finanssipalvelujen, kuten pankin kassapalvelujen, laatu ja tyytyväisyys laatuun on mahdollista kokea palveluprosessin päätyttyä tai jo palvelun aikana. Myös asiakaspalvelun laadusta syntyy asiakkaalle mielikuva sekä palveluprosessin aikana, että heti sen jälkeen. Joihinkin muihin finanssipalveluihin taas

tyytyväisyyden tai mahdollisen tyytymättömyyden tunne syntyy vasta myöhemmin, ehkä pitkänkin ajan kuluessa. Esimerkiksi tyytyväisyys hankittuun lainaan tai eläkevakuutukseen ilmenee kokonaan vasta vuosien päästä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 56.)

EPSI Ratingin Pankki ja rahoitus 2020-tutkimuksessa julkaistu kuvio 1. havainnollistaa sen, miten pankkialan asiakastyytyväisyys on Suomessa laskusuunnassa.



Kuvio 1. Asiakastyytyväisyyden kehitys Suomessa (Laitinen 2020).

Kuvio osoittaa, että asiakastyytyväisyys on kahden vuosikymmenen mittaushistorian puitteissa jopa poikkeuksellisen matalalla tasolla. Poikkeustilanteella on ollut asiaan suuri vaikutus, sillä se on pakottanut toimijat merkittäviin muutoksiin asiakaskokemuksen ylläpitämiseksi.

### 3 ASIAKASPALVELU POIKKEUSTILANTEESSA

Asiakaspalvelussa finanssiyhtiö ikään kuin henkilöityy. Asiakkaalle yhtiö on yhtä kuin häntä palveleva asiakaspalvelija. Asiakassuhteen alkuvaiheessa asiakkaan luottamus finanssiyhtiön palveluihin perustuu paljolti häntä palvelevan asiakaspalvelijan toimintaan. Kun myös asiakkaan tyytyväisyys finanssiyhtiön palvelun laatuun muodostuu osittain tyytyväisyydestä asiakaspalvelijan toimintaan, voidaan sanoa laadun tuottamisenkin henkilöityvän. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 96.)

Koronaviruspandemia oli asia, jonka syntyyn Pankki X ei voinut vaikuttaa. Toimintatapoja oli poikkeustilanteen takia muutettava. Kuten R&A Marckwort (2011, 87–88) toteaa, näissä tapauksissa ratkaisevinta on se, miten asia hoidetaan, miten asiasta kerrotaan ja miten palvellaan. Hyvä sekä empaattinen palvelu voi jättää asiakkaalle hyvän kuvan, vaikka itse asialla ei voi tehdä mitään. Tärkeintä on se, miten asiakaspalvelija suhtautuu asiakkaaseen ja millainen mielikuva asiakkaalle jää asian hoidosta.

Onnistuminen vaikeissa palvelutilanteissa vahvistaa asiakkuutta ja asiakkaan luottamusta yhtiöön ja sen asiakaspalveluun. Vaikeiden tilanteiden pelkäämisen tai karttamisen sijaan asiakaspalvelijan tulee kokea ne ammatillisina haasteina ja eri tavoin valmistautua niihin. Kuten aina asiakaspalvelussa, jokainen vaikea palvelutilannekin on erilainen, joten ei ole yleispäteviä ratkaisuja, jotka toimisivat joka tilanteessa. (Ylikoski ym. 2006, 96.)

#### 3.1 Vaativan asiakastilanteen portaat

Poikkeustilanteessa asiakaspalvelutilanteet voivat olla välillä hyvinkin haastavia. On tärkeää, että organisaation työntekijät omaavat mallin siitä, miten vaativista asiakaspalvelutilanteistakin pystyy selviämään kunnialla. Kuva 2 kiteyttää hyvin eri toimenpiteet, jolla vaativastakin asiakaspalvelutilanteesta selvitään.



Kuva 2. Vaativan asiakastilanteen portaat (Mukaillen Marckwort 2011, 72).

Oikea asenne ja avoin mieli muodostavat perustan onnistuneelle asiakaspalvelutilanteelle vaativimmissakin tapauksissa. Työntekijän tulee suhtautua asioihin ennakkoluulottomasti ja osata ottaa vastaan isoja haasteita avoimin mielin. Jos asiakaspalvelija pelkää jo etukäteen hankalaa tilannetta, asiakaspalvelutilanteessa on vaikeaa saavuttaa lopulta tyytyväinen asiakas.

Kontaktin luominen sekä hyvät vuorovaikutustaidot tarvitaan heti oikean asenteen jälkeen. Asiakaspalvelun edellytys on kontaktin syntyminen asiakaspalvelijan sekä asiakaspalvelun tarvitsevan välille. Myönteinen kontakti voi tehdä hankalimmastakin asiasta melko yksinkertaisen.

Aktiivinen kuunteleminen on välttämätöntä ja jopa ratkaisevaa vaativan asiakastilanteen alussa, koska silloin asiakaspalvelija havainnoi, kenen kanssa hän on tekemisissä ja mistä on kysymys. Tässä vaiheessa asiakaspalvelija kuuntelee enemmän ja puhuu vähemmän.

Neljännellä portaalla asiakaspalvelija osoittaa asiakkaalle kuunnelleensa kolmannen portaan aikana. Ongelman tai tunteenhuomioimisessa esimerkiksi asiakaspalvelijan äänensävyllä on suuri merkitys siihen, kuinka nopeasti päästään tästä vaiheesta seuraavaan. Ongelman tai tunteenhuomioimiseen asiakaspalvelija ei saa käyttää liikaa aikaa vaan tulee hänen siirtyä piakkoin seuraavaan vaiheeseen.

Kun luottamus on saavutettu seuraa johdon ottaminen ja asianselvittely tarkentavilla kysymyksillä. Niillä haetaan suuntaa ja mahdollisia ehdotus- tai ratkaisuvaihtoehtoja. Mikäli asiakas vielä tällä portaalla palaa tapahtuneeseen, se on merkki siitä, että edellinen porras on harpattu yli ja siihen tulee palata. Hyvin hoidetun kysymysvaiheen jälkeen tulisi asiakaspalvelijan päästä asiakkaan kanssa ratkaisuvaiheeseen. Asiakkaalle tulee esittää ratkaisuvaihtoehto ja mikäli hän on siihen tyytyväinen, voidaan siirtyä viimeiselle ”portaalle”.

Kun asiakas on hyväksynyt ehdotuksen, tulee asialle saada asiakkohtainen päätös. Asiakaspalvelija kertoo, miten asian kanssa menetellään ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Lopuksi asiakaspalvelijan on tärkeää vielä varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ratkaisua kohtaan. (Marckwort A & R 2011, 73–77.)

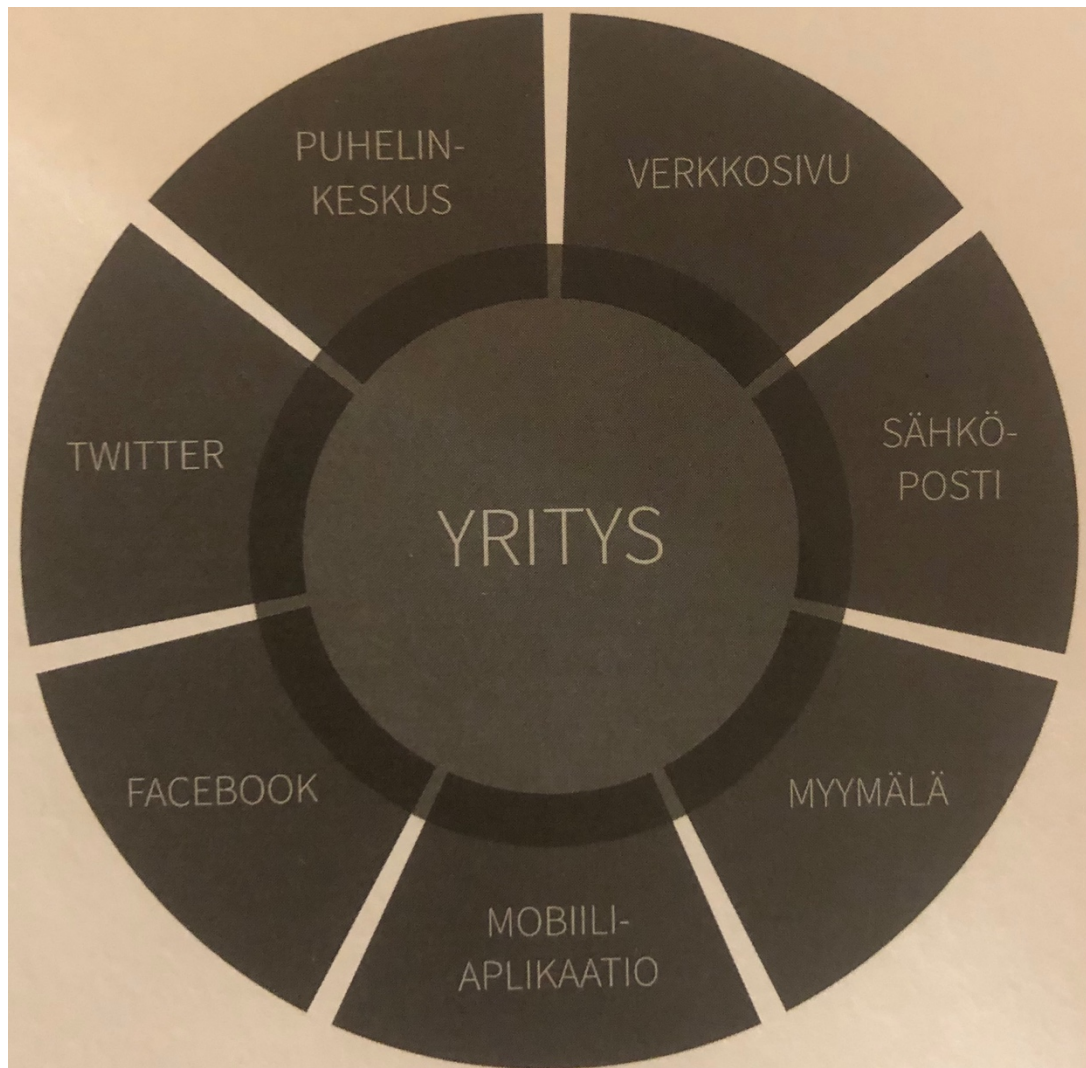
### 3.2 Asiakaspalvelun monet kanavat

Useimmiten asiakas asioi yrityksen kanssa useammassa kanavassa asiakkuuden elinkaaren aikana. Jos hyvän asiakaskokemuksen luominen yhdessä kanavassa on haasteellista, vaikeutuu yhtälö huomattavasti, kun pitääkin hallita useampi kanava yhtä aikaa. Tämä on kuitenkin välttämätöntä, ja siinä onnistuvat



yrietykset luovat itselleen kilpailuetua asiakaskokemuksen kautta. (Filenius 2015, 26.)

Asiakaskokemukseen liittyvässä kirjallisuudessa nimetään kosketuspisteiksi kaikki ne mahdolliset kanavat ja toimipisteet, joissa asiakas voi brändin kohdata. (Filenius 2015, 45). Kuva 3 tiivistää hyvin monia mahdollisia kosketuspisteitä, joissa kohtaaminen voi tapahtua.



Kuva 3. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet (Filenius 2015, 44).

Poikkeustilanteen aikana asiakkaat alkoivat käyttää laajemmin erilaisia asiakaskokemuksen kosketuspisteitä, joita Pankki X asiakkailleen tarjoaa. Asiakkaat, jotka olivat jo kauan pelänneet esimerkiksi verkkopankin tai mobiiliapplikaation

käyttöönottoa, joutuivat tilanteen pakottamina rohkaistumaan ja ottamaan käyttöön erilaisia toimintatapoja. Pankki X:n työntekijöiden yksi tärkeimmistä tehtävistä poikkeustilanteen aikana oli ja on avata asiakkaan tietoisuuteen monia erilaisia toimintatapoja hoitaa omia pankkiasioitaan.

Tutkimustulosten mukaan vuoden 2020 poikkeuksellinen tilanne on nopeuttanut pankkialan digitaalista muutosta ja nämä muutokset eivät todennäköisesti ole väliaikaisia, vaan merkitsevät pikemminkin uutta normaalia asiakaskäyttäytymistä COVID-19-jälkeisellä ajalla. (Laitinen 2020a)

Kuluttajat ovat alkaneet hyväksyä eri alojen digitalisoitumisen koronaviruskriisin alkamisen jälkeen. On myös nähtävissä, että pankit, jotka ovat sitoutuneet digitaaliseen muutokseen, nostavat luottamusta entisestään. COVID-19-pandemia on nostanut digitaalista ajattelutapaa pankkitoimialaa kohtaan. Kuluttajat ovat siirtyneet käyttämään verkko- tai mobiilipankin vaihtoehtoja, ja näiden käyttö onkin lisääntynyt dramaattisesti. EPSI Ratingin tutkimuksen mukaan jopa 59 % kuluttajista uskoo digitaalisten tapaamisten voivat korvata fyysisen tapaamisen. Syyskuussa julkaistussa Pankki- ja rahoitus -toimialatutkimuksessa vastaava osuus oli huomattavasti pienempi, 23 %. (Laitinen 2020b)

### 3.3 Asiakkaille viestiminen poikkeustilanteessa

Poikkeustilanteissa tärkeintä on varmistaa ihmisten turvallisuus ja hyvinvointi. Viestinnän tavoitteena on tiedottaa mahdollisimman nopeasti, rehellisesti ja ymmärrettävästi ajankohtaisista asioista, kuten palvelujen toimivuudesta asiakkaille tai työprosessien muutoksista henkilökunnalle. Aktiivinen viestintä vähentää tarpeetonta huolta ja estää väärän tiedon leviämisen. (Kellokumpu 2020.)

Kriisitilanteessa viestinnän tulee olla sisällöltään selkeää, tiivistä ja mahdollisimman yksiselitteistä. (Kellokumpu 2020.)

- Mitkä asiat ovat poikkeustilanteissa asiakkaan kannalta tärkeitä?

- Mitä kysymyksiä viestin vastaanottajalle saattaa herätä ja miten hän mahdollisesti viestiin reagoi?
- Millä keinoin saat kerrottua asian yksiselitteisesti? Tuota sisältöä tarvittaessa eri muodoissa, kuten tekstinä, videona, äänenä, kuvana tai infograafina, jotta se on saavutettavaa eri kohderyhmille.
- Keskeytä tarvittaessa ajastettu sosiaalisen median sisältö, mainoskampanjat ja sähköpostimarkkinointi, jotka eivät tue poikkeustilanteen muuta viestintää.

Viestintä poikkeustilanteessa oli tärkeä osa Pankki X:n toimintaa. Pankki X käytti viestinnässä monia eri kanavia, sillä pankin kohderyhmä on varsin laaja ja kohderyhmä käyttää laajalti erilaisia kanavia vastauksien hakemiseen. Pankki X tiedotti poikkeustilanteiden muutoksista laajasti sosiaalisen median eri kanavissa kuin esimerkiksi myös paikallisissa sanomalehdissä. Olennaisena Pankki X piti sitä, että viestintää on monipuolisesti eri kanavissa ja mahdollisimman moni tavoittaa uutiset. Pankki X:n viestintä oli johdonmukaista, mutta myös monipuolista.

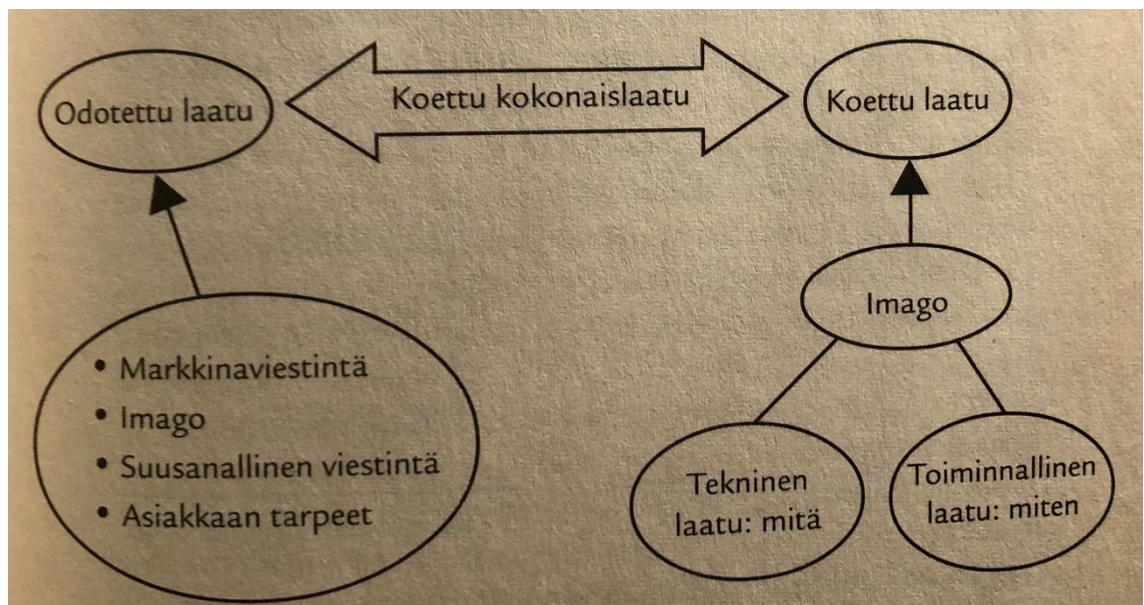
Kohderyhmät huomioiden viestintä oli siis monipuolista niin viestintäkanavien kuin viestintäaiheidenkin kesken. Pankin päivittäispalveluita käyttäviä viestittiin muun muassa muuttuneiden kassapalveluaikojen suhteen, laina-asiakkaat otettiin huomioon kertomalla viestinnän avulla pankin toimintatavoista heidän auttamiseksensa sekä asiakkaille viestittiin myös monista eri keinoista hoitaa pankki-neuvotteluita etänä niin henkilökunnan kuin asiakkaiden turvaamiseksi. Tärkeänä tavoitteena viestinnän suhteen oli tehdä Pankki X:n asiakkaille turvallinen sekä luottamuksellinen olo Pankki X:n palveluita kohtaan kriisinkin aikana. Tärkeää oli viestiä asiakkaille sitä, ettei kukaan jää yksin asioidensa kanssa, vaikka konttorin ovet olisivatkin vähemmän aikaa päivästä auki tai ei ollenkaan.

### 3.4 Palvelun laatu

Yleisesti ottaen laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote, tavara tai palvelu, vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Palveluyrityksen laatu on asiakkaan käsi-

tys palvelun onnistumisesta. Asiakkaan käsitys laadusta muodostuu jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella ja tarkentuu, kun asiakas käyttää palvelua useammin. Asiakas on siis itse asiassa laadun tulkitsija, ja laatua tuleekin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Vain asiakas voi kertoa, onko laatu hyvää vai huonoa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55.)

Palvelun laatuun vaikuttavat vuorovaikutuksen lisäksi monet muut tekijät (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 45). Kuvassa 4 esitetty Grönroosin malli tiivistää sen, kuinka asiakkaan kokema käsitys kaiken kaikkiaan palvelun laadusta syntyy.



Kuva 4. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, teoksessa Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 45.)

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen laatu. Nämä suodattavat yrityksen tai palvelutuotteen imagon kautta yhteiseksi käsitykseksi koetusta palvelunlaadusta. Huono imago voi vaikuttaa koettuun palvelun laatuun heikentävästi, ja vastaavasti, jos imago on hyvä, asiakas antaa helpommin anteeksi pienet poikkeamat laadussa. Koetun laadun lisäksi kokonaislaatuun vaikuttaa myös se, minkälaisia odotuksia asiakkaalla on ollut etukäteen. (Pesonen ym. 2002, 45.)

Tekninen laatu vastaa siis kysymykseen, mitä ja toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen, miten. Esimerkiksi pankkipalveluista puhuttaessa tekninen laatu sisältää esimerkiksi asiakkaan lainatarpeiden kartoituksen asiantuntevasti, kun taas toiminnallinen laatu pitää sisällään asiakastapaamisen koetun ilmapiirin, vuorovaikutuksen sekä henkilökunnan käytöksen suhteessa asiakkaan odotuksiin. Ylikosken (1999) mukaan imago on asiakkaan tunteiden, mielikuvien ja kokemusten summa. Sillä on suuri vaikutus laatukokemuksen muodostumiseen ja se vaikuttaa suuresti asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta.

Laatuun kohdistuvat odotukset muodostuvat monen tekijän pohjalta. Asiakkaan ominaisuudet ja palvelukokemukset, palvelun tarjoajan markkinointitoimenpiteet ja muiden ihmisten palveluorganisaatiosta kertomat asiat vaikuttavat odotusten muodostumiseen. (Ylikoski 1999, 123.) Hyvällä laadulla on monia myönteisiä vaikutuksia finanssiyhtiön toimintaan. Se tekee asiakkaan tyytyväiseksi ja kun asiakas on tyytyväinen, kasvaa todennäköisyys, että hän myös pysyy asiakkaana. (Ylikoski ym. 2006, 96.)

## 4 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Yksikään yritys ei menesty pitkällä aikavälillä ilman kykyä uudistua. Olipa kyse kuinka pienestä tai suuresta muutoksesta tahansa, se noudattelee tiettyjä lainalaisuuksia. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, huhuja ja epäselvyyksiä, jotka voivat uhata työmotivaatiota ja tehokkuutta. Henkilöstön on myös helpompi sitoutua muutoksiin, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana, ja joihin he ovat voineet vaikuttaa.

Muutos lähtee liikkeelle ajattelutapojen ja resurssien sekä liiketoiminnan raamien ymmärtämisestä. On tärkeää hahmottaa muutoksen kokonaisuus sekä rakenne. Jos ei hahmota kokonaiskuvaa, on vaikeaa auttaa muutoksen konkretisoinnissa sekä käytäntöön viemisessä. Muutosprosessin tärkein yksittäinen vaihe on lähtökohtien jäsentäminen, sillä se vaikuttaa eniten muutoksen sisältöön ja toimintamalliin. (Ilmarinen n.d.)

Organisaatiomuutos etenee vaiheittain. Muutos käynnistyy, kun tieto muutoksesta tulee yleiseen tietoisuuteen johdon tiedottaessa asiasta. Käytännössä uuden toimintatavan tai työtehtävän opettelu vie kuitenkin huomattavasti kauemmin. Muutos vaatii paljon myös työntekijöiltä. Jokainen joutuu sopeutumaan organisaation, työprosessien ja työtapojen muutokseen, mutta myös käsittelemään muutokseen liittyvät tunteet. Tyypillistä on, että työyhteisön toimintakykyä koetellaan muutosprosessin aikana. Organisaatiomuutokset ja niiden toteuttaminen keskeyttävät normaalit työrutiinit ja voivat näin alentaa tuottavuutta tilapäisesti.

Muutos ei ole kerralla toteutettava toimenpide, vaan muutoksen toteuttaminen sisältää erilaisia osavaiheita, joista jokainen vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja tukitoimia. Muutosprosessin osavaiheet myös vaihtelevat: aina ei ole vain yhtä päätöksentekovaihetta, vaan päätöksentekokin voi edetä vaiheittain. (TTL n.d.)

Organisaatiossa muutoskyky tarkoittaa yksinkertaisesti ilmaistuna valmiutta ja taitoa elää muutoksen keskellä, olla vastuullisesti ja aktiivisesti toteuttamassa sitä sekä organisaation kykyä sitoutua muutokseen. Yksikään yritys ei voi menestyä ilman kykyä ottaa muutokset haltuun.

Uudistumiskykyisen organisaation ominaisuuksia ovat muun muassa seuraavat ominaisuudet (Ilmarinen n.d.):

- Pysähtymisen ja tutkimisen taito
- Kyky ottaa puheeksi ja rakentaa vuorovaikutusta
- Taito priorisoida, luopua ja rakentaa uutta
- Taito säilyttää toimintakyky keskeneräisyydessä
- Luottamus omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen

Muutoksen johtaminen on onnistuneen muutoksen kulmakivi, jolla varmistetaan, että muutos toteutuu tavoitteen mukaisesti. Muutoksen johtaminen on muutoksen prosessimaista suunnittelua, syiden analysointia, tulevaisuuden ennakointia, reagointia muuttuviin tilanteisiin, suunnan näyttämistä sekä ihmisten kuunteleminen, innostamista ja tukemista muutoksessa. (Ilmarinen n.d.)

Muutososaavan esimiehen tunnistaa siitä, että hän ymmärtää muutokseen liittyvät eri vaiheet ja tyypillisesti ne vaiheet ovat (Aarnikoivu 2008, 164.):

- valmistelu
- suunnittelu
- toteutus
- vakiinnuttaminen

Valmisteluvaiheessa määritellään muutos ja luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tässä vaiheessa tulee pohtia kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, tiivistää muutoksen visio ja perusteet sekä konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa pureudutaan toteutukseen ja suunnitellaan muutoksen keinot ja läpimeno. Tässä vaiheessa olennaista on henkilöstön osallistaminen suunnitteluun,

koska silloin sitoutuminen muutokseen kasvaa. Suunnitteluvaiheessa olennaista on turvata muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen. Esimiehen tulee antaa muutokselle lähtökäsky, jolloin siirrytään toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa palkitaan huolellisesta perustan luomisesta muutokselle. Vakiinnuttamisvaiheessa ollaan silloin, kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat. (Aarnikoivu 2008, 164–165.)



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu havainnointiin, joka on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Työn tavoitteena oli tarkastella sitä, miten poikkeustilanne, eli koronavirus pandemia, vaikutti Pankki X:n toimintatapoihin ja mitä vaikutuksia poikkeustilanteen tuomilla muutoksilla on mahdollisesti tulevaisuudessa asiakaskäyttäytymiseen. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui havainnointi, sillä sen avulla voidaan tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi vaatii tutkijalta myös taustatietoa asiasta, jotta hän saa tarkan käsityksen siitä, mitä havainnot todellisuudessa kertovat ja jota minulta myös löytyy, sillä työskentelen kyseisessä yrityksessä.

### 5.1 Pankin toimintatavat kriisitilanteessa

Poikkeustilanne pakotti Pankki X:n muuttamaan toimintatapojaan koronaviruksen alkaessa vaikuttamaan entistä laajemmin myös Suomessa. Pankki toimi turvallisuus ensiksi- ajattelutavalla ja noudatti tarkasti hallituksen ohjeita ihmisten turvaamiseksi.

#### **Muutos päivittäisasioinnissa**

Pankin päivittäisasioinnin tiskillä vierailee konttorissa päivän aikana eniten asiakkaita ja myös suurin osa päivittäisasioinnin palveluita käyttävistä kuuluvat koronaviruksen riskiryhmään. Pankki X:n tavoite oli turvata riskiryhmä ja markkinoida tehokkaasti vaihtoehtoisia keinoja asioiden hoitamiseen konttorin sijasta. Päivittäisasioinnissa keskityttiin siis erilaisten toimintatapojen markkinointiin sekä myös uusien toimintatapojen käyttöönottoon sekä niistä tiedottamiseen kriisin keskellä.

Konttorin päivittäisasiointi pisteelle hankittiin ensi tilassa pleksi, joka suojaa niin virkailijaa kuin kassalla asioivaa asiakasta. Käsidesiä tarjottiin, sekä tarjotaan

edelleen niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Turvavälit huomioitiin mm. pitämällä jonottamiseen tarkoitettuja tuoleja tarpeeksi etäällä toisistaan. Päivittäisasioinnissa palvelevat palveluneuvojat miettivät yhdessä asiakkaiden kanssa, millä uusin keinoin omia päivittäisiä pankkiasioita pystyisi hoitamaan konttorin sijasta ja jokaiselle asiakkaalle yritettiin räätälöidä juuri heidän tarpeisiinsa sopiva ratkaisu.

Maksupalvelukuorien käyttö laskujen maksamiseen yleistyi huomattavasti ja verkkopankkeja sekä korttitilauksia tehtiin yhdessä asiakkaiden kanssa enenevässä määrin. Asiakkaiden oli otettava käyttöön uusia toimintatapoja, jotka olivat aikaisemmin tuntunut jopa pelottavalta. Koko konttorin henkilökunta piti kuitenkin huolen siitä, että asiakkaita autettiin uusien toimintatapojen käyttöönotossa sekä erilaisissa kysymyksissä niihin liittyen. Asiakkaiden oli mahdollista varata iltapäiväksi aika esimerkiksi verkkopankin käytön opetteluun tai mobiilisovellukseen tutustumiseen. Kriisin aikana ensisijaisen tärkeää oli, että asiakkaille tuli olo, että heidän yhteydenottojaan arvostetaan ja että heidän ongelmiinsa keksitään ratkaisu, eikä lisätä huolen ja ahdistuksen määrää.

Suurin osa suomalaisista maksaa ostoksensa maksukortilla ja käyttää sujuvasti itsepalvelukassoja, mutta käteinen on ensisijainen maksutapa noin kymmenelle prosentille suomalaisista. Näille ihmisille käteinen saattaa olla ainoa mahdollinen maksutapa ja on tärkeää, että he saavat ostoksensa tehtyä. (Heikkinen 2020.) Suurin osa kassapalveluita käyttävistä kuuluvat näihin kymmeneen prosenttiin, jotka käyvät Pankki X:n päivittäisasiain tiskillä juuri nostaakseen käteistä rahaa.

Käteisen saamiseksi Pankki X yritti keksiä myös erilaisia tapoja toimia, sillä esimerkiksi konttoreiden aukioloaikoja supistettiin kriisin seurauksena. Tavoitteena oli ensisijaisesti löytää asiakkaalle jokin muu tapa hoitaa asioita, kuitenkin ottaen huomioon voimassa olevat viranomais määräykset esimerkiksi karanteenia koskien.

Ensisijaisesti asiakkaita kehoitettiin nostamaan käteistä Otto- ja TalletusOtto-automateista. Asiakkaille tarjottiin myös mahdollisuus nostaa käteistä ostoksien yhteydessä K-ruokakaupoista tai Neste K-liikenneasemilta. Mikäli nämä vaihtoehdot eivät tuntuneet asiakkaista hyvältä tai asiakas ei omistanut pankkikorttia, Pankki X tarjosi mahdollisuuden viranomaisen määrittelemään riskiryhmään kuuluvalla käteisen tilaamiseen Postin välityksellä. Käteisen pystyi tilaamaan turvallisesti, postivakuutettuna lähetyksenä itselle sopivaan Postin toimipisteesseen. Tilaukset koskivat pelkästään setelirahaa ja kertatunnistetun asiakkaan oli mahdollista tilata rahaa 1000 euroon asti, kun taas vahvasti tunnistettu asiakas pystyi tilata rahaa 2000 euroon asti ja tilaus tapahtui konttorin kautta.

Kriisin muuttaessa muotoa entistä vakavammaksi, päätettiin konttorin päivittäispalveluiden aikoja supistaa. Tätä ennen päivittäisasiointin kassa oli ollut auki koko päivän ja kriisin seurauksena kassa oli koko päivän sijasta auki enää muutamasta tunnista kolmeen tuntiin päivässä tai pelkästään ajanvarauksella. Tämä oli muutos, joka herätti päivittäisasiointin puolella selvästi eniten tunteita, sillä vaikka uusia toimintatapoja oli otettu käyttöön ja esimerkiksi käteistä markkinoitu saatavaksi monista kanavista ilman konttorilla käyntiä, edelleen oli asiakkaita, jotka eivät halunneet muuttaa omia toimintatapojaan kriisin keskellä. Nämä olivat asiakkaita, jotka olivat tottuneet vuosikausia kävelemään konttorille asioimaan, milloin heidän aikatauluihinsa se parhaiten sopi. Joukossa oli myös asiakkaita, jotka eivät tuntuneet ottavan kriisiä tosissaan.

Muun muassa uusia aukioloaikoja koskien, Pankki X:n pyrki tavoittamaan asiakkaat ja kertoa muutoksista ja uusista toimintatavoista mahdollisimman laajasti, sillä Pankki X:n asiakaskunta on laaja, eivätkä kaikki asiakkaat käytä esimerkiksi sosiaalista mediaa. Pankki X tiedotti uusista käytännöistä sekä menetelmistä niin lehdissä, sosiaalisessa mediassa kuin myös pankin omilla kotisivuilla varmistaen asiakkaidensa turvallisuuden ja hyvinvoinnin.

Koronaviruksen seurauksena Pankki X:n päivittäisasiointi hiljeni huomattavasti. Muun muassa verrattaessa 2019 ja 2020 vuoden huhtikuuta, päivittäisasiointin tiskillä vieraili vuonna 2020 vain noin 1/3 osaa asiakkaista, mitä vuoden 2019

huhtikuussa. Tähän vaikuttavat tietysti kaikki toimenpiteet, joita Pankki X teki kriisin seurauksena päivittäisasiain pisteellä.

### **Asiakaspalvelukanavien lisääminen**

Pankki X:n tavoite oli saada koronan aikana konttorilla tapahtuvat vierailut minimiin ja keksiä fyysisille tapaamisille uusia toimintatapoja. Pankki X:n asiakkaat hoitavat monia asioita digitaalisesti, mutta tapaamiset esimerkiksi asuntolainan tai säästämisen tiimoilta tapahtui ennen koronaa kuitenkin usein konttorilla. Poikkeustilanteen aikana tähän oli saatava muutos ja suurin osa Pankki X:n henkilökunnasta alkoikin suosia perinteisten tapaamisten sijasta muun muassa puhelin- tai verkkoneuvotteluja. Pankki X:n asiakkaat omaksuivat poikkeuksellisen tilanteen aikana kiitettävästi uudet toimintatavat ja sen seurauksena puhelin- sekä verkkoneuvotteluja pidettiin enemmän kuin koskaan ennen.

Joidenkin asiakkaiden kohdalla kuitenkin oli huomattavissa, että verkkoneuvottelu tuntui ajatuksena kaukaiselta ja asia koettiin jollain tasolla hankalaksi tai monimutkaiseksi. Kuitenkin siihen rohkaistuessaan asiakkaat olivat jälkeempinä yllättyneitä siitä, kuinka kätevästi sekä myös vaivattomasti asiat voivat hoitua myös verkkotapaamisen kautta, eikä se vaadi asiakkaalta suurta tietoteknistä osaamista. Puhelinneuvottelut tuntuivat olevan varsinkin iäkkäämmälle ikäpolvelle turvallisemman kuuloinen ratkaisu.

Mikäli asiakkaita saapui tapaamisiin paikanpäälle konttoriin, kättely lopetettiin kokonaan heidän saapuessaan tapaamiseen. Muutos tähän liittyen ei vaikuttanut olevan asiakkaille merkittävä asia ja siihen suhtauduttiin hyvin ja ymmärtäväisesti. Asiakkaille painotettiin myös sitä, ettei tapaamiseen tule tulla vähäisillään oireilla.

## Etätyöt

Asiakaspalvelukanavien lisääminen mahdollisti myös työn tekemisen muualla kuin työpaikalla ja maaliskuussa hallitus antoikin työpaikoille suosituksen etätyöskentelystä fyysisten kontaktien välttämiseksi. Etätyötä tuli hallituksen mukaan suosia, mikäli työtehtävät sen työntekijälle mahdollistavat.

Pankki X toimi hallituksen suosituksen mukaan ja järjesti jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden etätyöskentelyyn, mikäli se mitenkään oli mahdollista työntekijän toimenkuvan huomioon ottaen. Esimerkiksi palveluneuvojaa ei voinut laittaa etätöihin suosituksesta huolimatta, sillä päivittäisasioinnin pistellä poikkeusajoista huolimatta oli jonkun otettava asiakkaita vastaan.

Pankki X:n henkilöstö, jonka päiviin kuuluvat vahvasti asiakastapaamiset, olivat mahdollisuuksien mukaan etätöissä esimerkiksi puhelin- ja verkkoneuvottelujen mahdollistamana, mutta oli myös paljon tilanteita, jolloin heidän piti palveluneuvojan tapaan olla fyysisesti paikan päällä. Poikkeustilanteesta huolimatta edelleen oli asiakkaita, jotka halusivat hoitaa asiansa perinteisesti tapaamisen merkeissä, ja Pankki X:n oli myös se asiakkaille mahdollistettava tietysti turvallisuus huomioiden.

Pankki X:n konttorilla työskentelee myös liiketoiminnan tuen ihmisiä muun muassa luottohallinnon, viestinnän markkinoinnin, riskienhallinnan, perinnän sekä talouden parissa. Heidät oli helpointa sijoittaa etätöihin kotiin, sillä heidän työpäivänsä ei ole sidonnaisia tiettyyn paikkaan.

Etätöiden onnistuminen vaati kuitenkin henkilökunnalta paljon yhteistyötä, jotta asiat saatiin rullaamaan toivotulla tavalla Pankki X:n arvojen mukaan. Hyvä kommunikaatio eri tiimien välillä sekä työkaverin auttaminen korostui entisestään.

## Asiakkaiden tukeminen kriisin keskellä

Taloudellisesti kriisin aiheuttama tilanne alkoi myös kärjistyä monen elämässä maaliskuun aikana. Pankki X halusi kantaa huolta asiakkaistaan, jotka kärsivät koronan aiheuttamasta äkillisestä muutoksesta tiedostaen perustehtävänsä tämän vaikean kriisin aikana. Apua annettiin niin henkilö- kuin yritysasiakkaille jokaisen tilanne yksilöllisesti huomioiden.

Esimerkkejä Pankki X:n tarjoamista vaihtoehtoista kriisin keskellä:

- Lainan lyhennysvapaa jopa kuudeksi kuukaudeksi kuluitta.
- Luottokortin luottorajan korotus maksuton.
- Mahdollisuus pienentää korttiluoton minimilyhennyserää.
- Myönteinen suhtautuminen yritys- sekä maa- ja metsätalousasiakkaiden käyttöpääomarahoitustarpeisiin.
- Mahdollisuus hyödyntää luottokortin maksuvapaat kuukaudet.

Moni Pankki X:n asiakas tarttui pankin apuun ja esimerkiksi lyhennysvapaita haettiin tarjouksen seurauksena ennätystahtia. Lyhennysvapaita myönnettiin kampanjan aikana maaliskuussa ja huhtikuussa asiakkaille yhteensä noin 630 kappaletta. Lyhennysvapaan tarjoaminen oli monelle asiakkaalle yksi suurimmista pelastuksista, sillä toimialoja, johon koronavirus ei vaikuttanut on vähän.

Poikkeustilanteen aikana tyypillisin lyhennysvapaan kesto oli 6 kk. Syys-, loka- ja marraskuussa suurin osa keväällä myönnettyistä lyhennysvapaista on loppumassa ja tässä kohtaa vielä jää arvoitukseksi, kuinka suuri osa kotitalouksista joutuu hakemaan lyhennysvapaaseen jatkoa esimerkiksi koronaviruksen toisen aallon seurauksena.

Suuri määrä lyhennysvapaa hakemuksia muutti Pankki X:n työntekijöiden toimenkuvaa. Esimerkiksi palveluneuvoja alkoi päivittäisasiain hiljentyessä hoitamaan suurta osaa asiakkaiden lyhennysvapaahakemuksista ja koko organisaatio venyi uusien toimintatapojen seurauksena.

### **Markkinoiden heilunta**

Koronavirus on aiheuttanut suuren kriisin myös sijoitusmarkkinoilla. Poikkeuksellisen ajan seurauksena, markkinoilla on tapahtunut suuria heilahteluja ja tilanne on myös sijoittajien näkökulmasta pelottava ja ennennäkemätön. Sijoitusten arvot ovat laskeneet paljon, poikkeuksellisen pienessä ajassa. Sijoitusneuvojalle tai sijoitusasiantuntijalle tilanne on ollut myös haastava; on rankkaa ottaa vastaan asiakkaiden stressi, kun itseäkin todennäköisesti huolestuttaa. Sijoituspuolella työskentelevän on tärkeää luoda asiakkaaseen toivoa, sillä markkinat ja talous toipuvat aina jossain vaiheessa.

Pankki X:n kohdalla poikkeustilanne aiheutti muun muassa rahastojen lunastuksia, mikäli asiakkailla oli rahoille käyttöä lähitulevaisuudessa ja liian suuri lasku herätti liikaa huolta. Sijoituspuolen henkilöstöllä riitti muistuteltavaa kriisin aikana asiakkaille sen suhteen, ettei ikinä ole järkevää tehdä hätäisiä myyntipäätöksiä ja jokaisen sijoittajan kannattaa pitää mielessä, että salkunhoitajat seuraavat markkinoita aktiivisesti ja tarvittaviin toimenpiteisiin siirrytään myös nopeasti. Markkinoiden laskut ja nousut kuuluvat säästämiseen ja sijoittamiseen ja on tärkeää muistaa pysyä omassa sijoitussuunnitelmassa.

Sijoituspuolen henkilöstö kävi monen asiakkaan kanssa läpi kriisin aikana heidän sijoitussuunnitelmansa sekä riskitason. Tämä helpotti monen olotilaa laskukauden aikana ja säästämistä jatkettiin täysin normaaliin tapaan. Moni kaipasi tilanteessa ennen kaikkea tukea ja asiantuntevaa otetta asiaa kohtaan.

Pankki X näki tilanteen myös mahdollisuutena ja asiakkaiden keskuudessa oli myös sijoittajia, joita riskinotto ei pelottanut. Sijoitusten arvojen laskiessa, rohkeimmat osti myös lisää rahastoja ja osakkeita, kun hinnat olivat reilusti alhaalla. On tärkeää nähdä vastoinkäymiset myös mahdollisuutena, mutta tietysti pidettävä myös järki päässä.

## 5.2 Poikkeustilanteen vaikutus tulevaisuuden asiakaskäyttäytymiseen

Poikkeustilanne on aiheuttanut asiakkaiden keskuudessa paljon huolta siitä, miten omat pankkiasiat hoituvat kriisin keskellä ja miten uudet toimintatavat toimivat käytännössä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kriisi on aina samalla myös oppimisen paikka ja poikkeustilanteen uusilla toimintatavoilla tulee olemaan suuri vaikutus tulevaisuuden asiakaskäyttäytymiseen ja siihen, millaisia palveluita asiakas omalta pankilta tuntee tarvitsevänsä.

Pankin päivittäisasiointin palveluita käyttävät asiakkaat ovat kriisin seurauksena muuttanut valtavasti omia toimintatapojaan, jotka heijastuvat jo nyt merkittävästi asiakaskäyttäytymiseen. Asiakkaat, jotka kävivät ennen poikkeustilannetta konttorin kassalla nostamassa rahaa tai maksamassa laskuja, ovat siirtyneet niin sanotusti ”tilanteen pakottamana” konttorin kassan sijaan pankkikortteihin tai maksupalvelun käyttöön sekä suoramaksusopimuksiin.

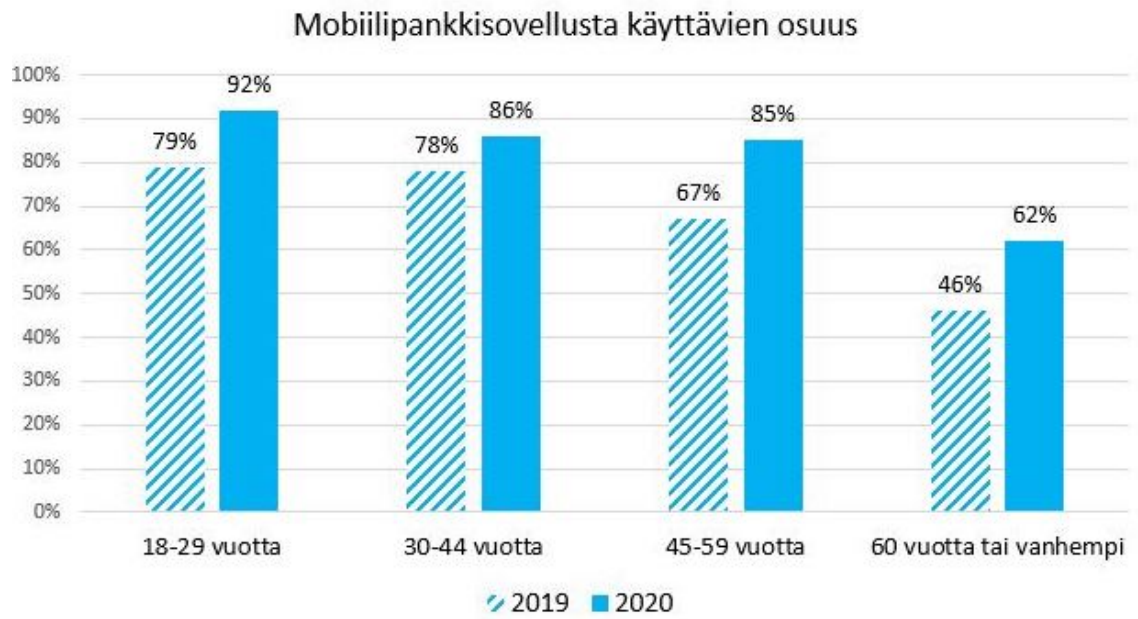
Asiakkailta on tullut jo nyt paljon positiivista palautetta uusiin toimintatapoihin liittyen. Esimerkiksi suoramaksusopimukset koetaan todella helpoksi vaihtoehdoksi ja ennen kaikkea halvemmaksi vaihtoehdoksi hoitaa omia päivittäisiä pankkiasioitaan. Asiakas on ennen maksanut konttorin kassalla yhden laskun maksamisesta neljä euroa, kun taas nyt esimerkiksi maksupalvelua käytettäessä laskun maksaminen on puolet halvempaa. Moni on jälkeenpäin kertonut, ettei olisi uskonut asioiden hoituvan yhtä kätevästi muita reittejä pitkin ja on ollut huomattavissa, miten varsinkin vanhemmalta ikäpolvelta on poikkeustilanteen aikana tullut luottamusta muitakin toimintatapoja kohtaan hoitaa omia päivittäisiä pankkiasioitaan. Edelleen palveluneuvojilla riittää työtä kuitenkin siinä, että



vanhempi ikäpolvi ymmärtää, mitä suoramaksusopimus tai maksupalvelu käytännössä tarkoittaa ja että heille saa luottavaisen tunteen näitä toimintatapoja kohtaan.

Pankki X on reagoinut asiakaskäyttäytymisen muutokseen päivittäisasiain palveluissa ja supistanut konttoreiden kassapalveluiden aukioloaikoja reilusti siitä, mitä ne olivat ennen koronavirusta. Edelleen on kuitenkin asiakkaita, jotka kaipaavat kriisistä huolimatta henkilökohtaista palvelua ja tämän takia kassapalveluita tarjotaan suurimassa osassa Pankki X:n konttoreita joka päivä muutama tunnin ajan. Muutos on kuitenkin valtava siihen, mitä aukioloajat olivat ennen koronavirusta. Asiakaspalaute on ollut uusiin aikatauluihin liittyen suurimmilta osin ymmärtävää, mutta ihmisistä on huomannut myös pelon sitä kohtaan, onko kassapalvelut pian loppumassa kokonaan.

Poikkeustilanne on myös nopeuttanut pankkialan digitaalista muutosta, mikä tarkoittaa sitä, että yhä useampi Pankki X:n asiakas on ottanut käyttöönsä verkkopankin sekä lisäksi mobiilipankkisovelluksen käyttö on selvästi lisääntynyt. Päivittäisasiain pisteellä työskentelevänä on helppo todeta, että koronan aikana verkkopankki- sekä mobiilisovellusneuvontaa annettiin asiakkaille todella paljon enemmän kuin ennen koronaa. Opastus on tärkeä osa digitaalisten palveluiden käyttöönottoa, sillä se lisää asiakkaiden turvallisuudentunnetta uusia toimintatapoja kohtaan. Myös kuviot 2 ja 3 havainnollistavat sen, miten digitaalisten palveluiden käyttö on lisääntynyt vuonna 2020 merkittävästi, johon poikkeusoloilla on merkittävä vaikutus.



Kuvio 2. Pankki ja rahoitus 2020 (Laitinen 2020).



Kuvio 3. Pankki ja rahoitus 2020 (Laitinen 2020).

Verkko- sekä mobiilipankissa pystyy hoitamaan omia pankkiasioitaan monipuolisesti. Lisääntynyt digitaalisten palveluiden käyttö tulee myös muuttamaan asiakaskäyttäytymistä enemmän omatoimiseen suuntaan, sillä esimerkiksi Pankki X:n verkkopankissa pystyy hoitamaan omia pankkiasioitaan monipuolisesti.

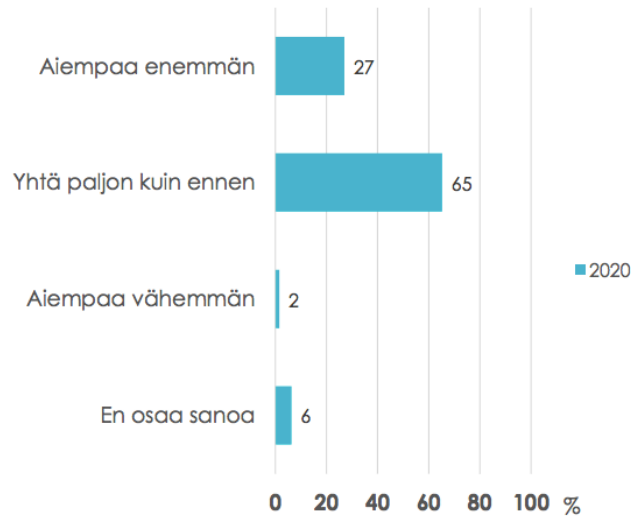
Verkkopankin kautta asiakas pystyy varaamaan ajan tapaamiseen, maksamaan laskuja, tekemään tilisiirtoja, hakemaan uutta korttia, tekemään e-laskusopimuksia, ostamaan rahastoja, muuttamaan kortin käyttörajoja sekä avaamaan tilejä. Tämän vuoden puolella Pankki X:n digitaaliset palvelut ovat myös kehittyneet ja esimerkiksi nyt verkkopankista pystyy jopa tarkistamaan kortin unohtuneen PIN-koodin. Pankki X:n asiakkaista suurin osa on ollut todella yllättyneitä siitä, miten monipuolisesti verkkopankissa pystyy asioitaan hoitamaan ja asiakkaat ovat olleet selvästi kiinnostuneita oppimaan uutta.

Digitaalisten palveluiden käytön lisääntyminen tulee muuttamaan asiakaskäyttäytymistä siihen, että asioita hoidetaan enemmän itse verkon kautta ilman konttorivierailuja. Digitaalisten palveluiden laajentunut käyttö tulee lisäämään muun muassa verkkoneuvotteluiden määrää sekä esimerkiksi sähköisten allekirjoitusten suosiota tulevaisuudessa. Fyysiset konttorikäynnit tulee siis vähentymään entisestään. Tulee kuitenkin viemään aikaa, että asiakkaat, joille digitaaliset palvelut on otettu käyttöön poikkeustilanteen aikana, osaa hyödyntää verkkopalveluiden tarjoamia mahdollisuuksia monipuolisesti. Tässä taas Pankki X:n henkilökunnan rooli korostuu entisestään, sillä asiakkaille on tärkeää opettaa laaja käyttömahdollisuus.

Poikkeustilanne muutti asiakaskäyttäytymistä myöskin suunnitelmallisempaan suuntaan oman talouden suhteen, josta myös kuvio 4 antaa osviittaa. Korona aiheutti asiakkaille huolta omasta taloudellisesta tilanteesta sekä ”pakotti” suunnittelemaan omaa rahankäyttöään tarkemmin. Korona on siis lisännyt ihmisten taloudellista epävarmuutta, mutta samalla lisännyt heidän säästämisintoaan. Nyt säästetään pahan päivän varalle, kun taas eläkepäiviä ja lomamatkoja varten säästäminen on laskussa. Tämä kehitys on varsin luonnollinen jatke tälle vuodelle. (Mikkonen 2020.)

## Koronakriisi ja talouden suunnittelu

Onko koronakriisi saanut sinut suunnittelemaan talouttasi...



Kuvio 4. Säästämisbarometritutkimus 2020 (Säästöpankkiryhmä 2020).

Asiakaskäyttäytymisenä säästämisinto tulee näkymään myös poikkeustilanteen jälkeen ainakin hetkellisesti, sillä ihmiset ovat oppineet kriisin aikana esimerkiksi puskuritilin tärkeyden. Asiakkaat, jotka olivat jo säästäneet ennen kriisiä pahan päivän varalle, pystyivät olemaan kevyemmin mielin myös kriisin aikana. Nähtäväksi kuitenkin jää se, kuinka pitkään ihmiset säästävät ennemmin pahan päivän varalle, kuin esimerkiksi lomamatkoihin.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pankki X:n toimintatavat koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös saada selville vaikuttavatko toimintatapojen muutokset tulevaisuuden asiakaskäyttäytymiseen.

Työn teoriaosuus jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäisenä teoriaosuudessa kuvataan Pankki X sekä sen arvot ja tavoitteet, koska ne vaikuttivat paljon Pankki X:n toimintatapoihin poikkeustilanteessa. Seuraavaksi teoriaosuudessa paneuduttiin asiakaspalveluun poikkeustilanteessa ja kolmantena osuutena keskityttiin muutokseen organisaatiossa.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin Pankki X:n toimintatapoja kriisitilanteessa sekä niiden vaikutusta tulevaisuuden asiakaskäyttäytymiseen. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui yksi laadullisista tutkimusmenetelmistä, eli havainnointi. Kirjoittaessani työtä, asiakaskäytöksen muutoksen kriisin johdosta alkoi myös huomata, josta esimerkkinä Pankki X:n kassapalveluiden aukiolomuutokset koko päivän sijasta muutamaan tuntiin päivässä. Asiakkaita ei enää riittänyt koko päiväksi, sillä poikkeustilanteen aikana asiakkaat oppivat muita keinoja hoitaa omia päivittäisiä pankkiasioitaan konttorilla vierailun sijaan.

Olen työhöni tyytyväinen ja saavutin asettamani tavoitteet melko hyvin. Valitsemallani menetelmällä sain monipuolisesti tietoa tutkittavaan asiaan liittyen. Tutkimusosuudessa olisi kuitenkin voitu havainnoinnin lisäksi käyttää jotakin muutakin tutkimusmenetelmää, esimerkiksi kyselyä, jolla olisi selvitetty asiakkaiden mielipiteitä sitä kohtaan, miten Pankki X hoiti poikkeustilanteen asiakkaiden näkökulmasta. Teoriaosuudessa olisin myös voinut käyttää uudempaa kirjallisuutta.

Tulokset kertovat siitä, että Pankki X teki paljon erilaisia, rohkeitakin toimenpiteitä poikkeustilanteen aikana, joilla oli vaikutuksia niin asiakkaisiin kuin henkilökuntaankin. Henkilökunnalle tuli tutuksi esimerkiksi etätyön tekeminen kotona ja asiakkaille taas perinteisten tapaamisten sijaan puhelin- ja verkkopalaverit. Toimenpiteet olivat osittain melko suuriakin, mutta toimenpiteillä Pankki X meni turvallisuus edellä ajattelutavalla. Toisaalta tuloksista voi mielestäni jokainen todeta, että kriisi on aina myös oppimisen paikka. Tuloksista voidaan jo nyt päätellä, että poikkeustilanteella tulee olemaan suuri vaikutus tulevaisuutta ajatellen ja toimintatavat ovat tuoneet myös paljon positiivista mukanaan.

Olin ajatellut kriisin aina negatiivisena sanana, joka aiheuttaa paljon huolta, murhetta ja epätietoisuutta. Itselleni suurin oppi työtä tehdessä oli se, kun tarkastelin tulevaisuuden asiakaskäyttäytymistä poikkeustilanteen johdosta ja tajusin, kuinka paljon myös hyvää se on jo nyt tuonut. Asiakkaat ovat löytäneet uusia tapoja hoitaa omia pankkiasioitaan, joihin he myös itse ovat olleet todella tyytyväisiä muun muassa halvemman hinnan vuoksi. Monet asiakkaat, jotka pelkäsivät esimerkiksi verkkopankin avaamista ennen kriisiä, ovat kriisin aikana oppineet sitä käyttämään ja näkevät siinä paljon hyvää. Itse näen jatkossa sanan kriisi myös suurena mahdollisuutena uuden oppimiseen.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Heikkinen, P. 2020. Käteisen käytöstä koronapandemian aikana. Saatavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2020/kateisen-kaytosta-koronapandemian-aikana/>. Viitattu 31.10.2020

Ilmarinen. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Viitattu 25.10.2020

Kellokumpu, M. 2020. Viestintä poikkeustilanteissa. Saatavissa: <https://www.kuulu.fi/blogi/viestinta-poikkeustilanteissa/>. Viitattu 07.10.2020

Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 3: Muutos alkaa kriisistä. Saatavissa: <https://peruspelijaoh-taja.com/2015/11/15/muutosjohtaminen-3-muutos-alkaa-kriisista/>. Viitattu 30.09.2020

Laitinen, H. 2020. Koronatilanteen vaikutukset asiakaskäyttäytymiselle, digitaalinen sitoutuminen nostaa tyytyväisyyttä. Saatavissa: <https://kvalitetsindex-fi.mynewsdesk.com/pressreleases/digitaalinen-sitoutuminen-nostaa-tyytyvaeisyytae-3007820>. Viitattu 24.10.2020

Laitinen, H. 2020. Pankki ja rahoitus 2020. Saatavissa: <https://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2020/>. Viitattu 22.10.2020

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi – Riski ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.

Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Mikkonen, H. 2020. Talouden epävarmuus lisää säästämisintoa. Saatavissa: <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/saastopankkikeskus/saastopankkiliitto/ajankohtaista/saastamisbarometri-2020>. Viitattu 02.11.2020

Pesonen, H. Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena – Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rasila, M. & Pitkänen, M. 2010. Muutos – Haaste ja Mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Saksi, J. 2020. Vuosi 2020 haastaa organisaatioiden arvot ja vastuullisuuden teot. Saatavissa: <https://johtajaonmedia.fi/vuosi-2020-haastaa-organisaatioiden-arvot-ja-vastuullisuuden-teot/>. Viitattu 15.10.2020

Selin, J. & Selin, E. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Pieksämäki: RT-print Oy.

Säästöpankki. Tietoa Säästöpankkiryhmästä. Saatavissa: <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/tietoa-saastopankkiryhmasta>. Viitattu 09.10.2020

Säästöpankkiryhmä. Säästöpankin Säästämisbarometritutkimus 2020. Saatavissa: <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/saastopankkikeskus/saastopankkiliitto/ajan-kohtaista/saastamisbarometri-2020>. Viitattu 02.11.2020

TTL. Näin organisaatiomuutos etenee. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>. Viitattu 25.10.2020

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko Asiakas. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: Menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.