

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2012

LUOTTAMUKSELLINEN

Hanna Auranen

HYVISTÄ ASIAKKUUKSISTA PAREMPIA

– uuden johtamis- ja toimintamallin implementointi
Turun alueen yrityskonttoreissa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Bioalat ja Liiketalous | Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto

Kesäkuu 2012 | 159 sivua + 8

Ohjaaja: Laura Heinonen

Hanna Auranen

Hyvistä asiakkuuksista parempia

– uuden johtamis- ja toimintamallin implementointi Turun alueen yrityskonttoreissa

Pankkimaailma on muuttumassa yhä kilpailukeskeisemmäksi ja se näkyy pankkisektorilla siinä, että pankkiorganisaatiot painottuvat yhä enemmän asiakaslähtöisiksi myyntiorganisaatioiksi. Pankkien tarjoamat palvelut ovat hyvin samanlaisia, joten erottautumista kilpailijoista haetaan erityisesti asiakaspalvelulla ja sen laadun parantamisella.

Tässä työssä tarkastellaan Nordeassa tapahtuvaa johtamis- ja toimintamallin muutosta, jonka tavoitteena on toteuttaa Nordean tärkeintä arvoa: erinomaisia asiakaskokemuksia. Uuden johtamis- ja toimintamallin avulla on tarkoitus sopeutua muuttuvaan markkinaan ja kehittää organisaation valmiutta vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin entistä paremmin sekä saada entistä parempaa otetta johtamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu pankkimaailman muutoksen kuvaamisesta, muutosjohtamisesta, myynnin johtamisesta sekä strategisista asiakkuuksista. Varsinainen tutkimusosa on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka toteutettiin haastatteluilla ja kyselytutkimuksilla. Opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella, miten uusi johtamis- ja toimintamalli viedään käytäntöön Nordean Turun alueen yrityskonttoreissa ja erityisesti näiden nimikkoasiakassegmentissä. Turun alueen osalta muutoksen läpiviemisestä vastaa Nordea Suomen pankkitoiminnasta vastaava varajohtaja Turun alueella, Turun aluejohtaja sekä Raision ja Turun yrityskonttorien johtajat.

Tutkimuksen keskeisin tavoite oli tutkia miten muutosviestintä valui johtoportaalta suorittavalle tasolle ja miten muutos konkreettisesti vaikutti asiakasvastuullisen johtajan ja Cash Management -asiantuntijan väliseen yhteistyöhön. Tiiviin yhteistyön tavoitteena on tarjota asiakkaille entistä laadukkaampaa palvelua ja asiakaskokonaisuuden laaja-alaista hyödyntämistä sekä uusien myynninpaikkojen löytämisen mahdollisuuksia.

ASIASANAT:

(muutoksen johtaminen, muutosviestintä, strategiset asiakkuudet, myynnin johtaminen)

Hanna Auranen

From good customer experiences to great customer experiences - the implementation of the new Banking Operating Model in the Corporate branches of Nordea Turku region

The world of banking business is changing to a more and more competitive direction. This means that also banks as organizations have to be more focused as a customer orientated sales organizations. Banks are offering very similar services so the only way to differ from the peer group is with customer service and improving the quality of the said service.

In this thesis I will concentrate in analyzing the new Banking Operating Model in Nordea. It is an organizational change which aims to implement further the most important value of Nordea: great customer experiences. With this new Banking Operating Model Nordea will adapt itself to the changing market and develops its readiness to respond to the customer expectations which are changing all the time. One other main target of Banking Operating Model is also to get a better control to the leadership of different Nordea units.

The theoretical frame of this thesis includes the themes; from changes in the overall banking market, change management, sales management and strategic customer relations. The empirical section of this thesis is a qualitative case study, which was carried out with interviews and formative studies. The aim of this thesis is to establish how the new Banking Operating Model was carried out in two Corporate branches of Turku. The Executive Vice President responsible of Nordea Turku region, The Head of Nordea Turku region and the two Branch Managers (in Turku and Raisio) are responsible of the implementation of the new Banking Operating Model in the both Corporate branches of Nordea Turku region.

One of the main objectives of this thesis was to research how the communication was carried out from the management level to the daily work. The other objective was to find out if this organizational change influenced the co-operation between the Relationship Manager and the Cash Management Adviser. The better co-operation of these two parties means better service at Nordea. This way Nordea can meet the customer needs in banking and can provide different kind of solutions to its customers.

KEYWORDS:

(change management, change communication, sales management, strategic customer relations)

SISÄLTÖ

1	ALKUSANAT	7
2	PANKKIMAAILMA MUUTOKSESSA	8
2.1	Suomen Yhdyspankin kehityskulku	9
2.2	Pankkilait toiminnan säätelijöinä	9
2.3	Pankin toiminta-ajatus muuttuu	11
2.4	Kilpailukenttä muuttuu	12
2.5	Yritysasiakkaiden merkitys pankille	14
2.6	Pankkikriisi muuttaa pankkimailmaa	15
2.7	Fuusoiden kautta Pohjoismaiseksi suurpankiksi	15
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	17
3.1	Muutoksen eri muodot	18
3.2	Muutoksesta viestiminen	19
3.3	Muutosprosessin eri vaiheet	22
3.4	Johtamisen rooli muutoksessa	23
3.4.1	Osallistaminen muutokseen	24
3.4.2	Muutoksen vakiinnuttaminen	26
3.4.3	Muutosvastarinta	28
3.5	Muutosjohtajan ja henkilöstön kompetenssit	30
3.5.1	Muutosjohtajan kompetenssit	31
3.5.2	Henkilöstön kompetenssit muutostilanteessa	32
4	MYYNIN JOHTAMINEN JA STRATEGISET ASIAKKUUDET	34
4.1	Myyntiprosessi	35
4.1.1	Myyntiprosessin johtaminen	36
4.1.2	Myyjän ominaisuudet	36
4.1.3	Tiimityöllä myyntituloksiin	37
4.2	Strategiset asiakkuudet	39
4.2.1	Asiakkuuden arvo ja asiakaskannattavuus	39
4.2.2	Asiakkuuksien johtaminen	41
4.2.3	Asiakkuuden kannattavuuden kehittäminen	43
4.3	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	44
5	JOHDANTO TUTKIMUKSEEN	47
5.1	Laadullisen tutkimuksen luonne ja tutkimuksen tausta	47
5.2	Tutkimustyyppi ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät	48
5.3	Tutkimuksen reliäabelius ja validius	50

1 Alkusanat

Uusi työtehtävä ja työympäristö antavat tekijälleen näköalapaikan havainnoida yritystä hetken ikään kuin ulkopuolisen ihmisen silmin ja hän pystyy turvallisessa ilmapiirissä ihmettelemään asioita, jotka ovat kauemmin työyhteisössä työskennelleille jo niin itsestään selviä, että niitä ei enää edes huomata kummastella. Monissa työyhteisöissä on toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ovat jäänteitä menneiltä ajoilta. Vanhat toimintatavat joutavat romukoppaan, jos joku vain ne havaitsee ja keksii tilalle entistä paremman ja tehokkaamman tavan toimia. Tulokas tuo aina mukanaan oppimismahdollisuuden myös työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 77, 167).

Uuden työntekijän perehtyessä uuteen tehtäväänsä tarjoutuu sekä tulokkaalle, että työyhteisölle monia uusia mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Sitä, paljonko näitä mahdollisuuksia käytetään hyväksi, riippuu paljon sekä organisaation, että yksilön halusta ja kyvystä asettaa oma toimintansa alttiiksi palautteelle ja ennen kaikkea oppia palautteesta. Uutta tulokasta pitää aktiivisesti herätellä mahdollisuuteen kysyä ja kyseenalaistaa. Myös työyhteisön on osattava kuunnella herkällä korvalla uuden tulokkaan ajatuksia. Monissa organisaatioissa on myös toimintatapoja, joiden muuttaminen pitkälläkin aikavälillä on hankalaa. Tulokkaalle tulee kuitenkin kertoa tällaisista asioista, joita ei voida muuttaa ja joihin tulee vain sopeutua. (Kupias & Peltola 2009, 77 - 78).

Perehdyttäminen onnistuu parhaiten silloin, kun jokainen työyhteisön jäsen tuntee omalta osaltaan olevansa vastuussa tulokkaan oppimisesta. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi myös mieltää, että tulokkaalla on paljon annettavaa organisaation työtehtäviin ja tapoihin sekä näille kehittämisajatuksille on jokaisen tarjottavaa tilaa. Työyhteisön jäsenten tulisi myös itse tiedostaa alueet, joita halutaan ja voidaan kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 81-82).

Tulin pankkiin töihin syyskuun alussa 2010 ja jo tullessani tiesin, että tulen keskelle suurta organisaatiomuutosta ja pääsen mukaan rakentamaan

uudenlaista toimintatapaa oman tehtävänkuvani sisällä. Pankkimaailma ei ollut minulle entuudestaan tuttu, vaan tulin tehtävääni kokonaan pankkimaailman ulkopuolelta. Tehtävänimikkeeni Nordeassa on Cash Management -asiantuntija, jonka työnkuvaan kuuluu asiakasvastuullisen johtajan työparina työskenteleminen yhteisten asiakkaiden kanssa.

Ajatus tämän opinnäytetyön tekemisestä syntyi siitä, että pankkimaailma elää muutoksessa ja Nordeassa tähän muutokseen on vastattu miettimällä toimintatapaa ja johtamismalleja uudelleen. Tämä uusi johtamis- ja toimintatavan muutos tulee oleellisesti vaikuttamaan asiakasvastuullisen johtajan ja Cash Management -asiantuntijan väliseen yhteistyöhön, sillä molemmissa tehtävissä edellytetään yhä enemmän työn suunnitelmallisuutta, jotta Nordean arvojen mukainen lupaus erinomaisista asiakaskokemuksista voidaan lunastaa. Pankki on organisaationa muuttumassa myös yhä enemmän asiantuntija- ja myyntipainotteiseen suuntaan, sillä asiakkaat odottavat pankilta nykyään enemmän neuvontapalveluja, kun taas peruspalvelujen hoitaminen, kuten laskujen maksaminen, on siirtynyt sähköisiin kanaviin.

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään tarkemmin tähän Nordeassa meneillään olevaan johtamis- ja toimintamallin muutokseen ja tarkastellaan miten tämä muutos viedään läpi Turun alueen yrityskonttoreissa, ja miten muutos tulee konkreettisesti vaikuttamaan asiakasvastuullisten johtajien ja Cash Management -asiantuntijan välisessä yhteistyössä.

2 Pankkimaailma muutoksessa

Suomessa toimi 1950-luvun alussa neljä pankkiryhmää; liikepankit, säästöpankit, osuuskassat ja valtion omistama, postikonttoreita palveluverkostonaan käyttänyt, Postisäästöpankki. Suomen pankkiverkosto oli tuolloin huomattavan tiheä ja pääsääntöisesti yksittäiset pankit olivat pieniä. Taseen loppusummalla mitaten liikepankit olivat selvästi hallitseva pankkiryhmä ja Postisäästöpankki oli pienin. 1950-luvulla myös eri pankkiryhmien profiilit poikkesivat melkoisesti toisistaan. Liikepankit palvelivat pääasiassa kaupan ja

teollisuuden rahoittajina, mutta ne toimivat myös taajamien ja kaupunkien henkilöasiakkaiden pankkipalvelujen hoitajina. Säästöpankit olivat henkilöasiakkaiden ja julkisyhteisöjen maksujenvälittäjiä ja varojen tallettajia. Osuuskassat olivat pääasiassa maatalouden rahoittajia ja Postisäästöpankki oli alkujaan valtion maksuliikenteen hoitamista varten perustettu rahalaitos. Pankkiryhmien roolit muuttuivat kuitenkin nopeasti ja 1970-luvulle tultaessa erot olivat enää vähäisiä. (Vihola 2000, 20-21).

2.1 Suomen Yhdyspankin kehityskulku

Suomen Yhdyspankin kehitykseen on vaikuttanut voimakkaasti Suomen kansantalouden ja koko yhteiskunnan muutos. Väestö lisääntyi Suomessa vuosina 1950-1995 runsaalla miljoonalla ja samalla Suomesta muotoutui ensin teollisuuden ja sitten palveluelinkeinojen varaan rakentuva kansakunta. Väestön siirtyminen maaseudulta kaupunkeihin vauhditti uusien elinkeinojen syntyä. Uudet investoinnit, kuten koulujen, sairaaloiden ja asuntojen rakentaminen vaati rahoitusta ja samalla elintason nousu loi aikaisempaa paremmat edellytykset myös säästämislle. Yleispankkitoiminta, jota Yhdyspankki on aina harjoittanut, vaati menestyäkseen suuren asiakaskunnan ja toimipaikkaverkon, joka kattoi käytännössä koko maan. Voimakas muuttoliike Suomesta Ruotsiin vuosina 1946-1985 oli muutoksen paikka pankeille. Maaseutu autioitui niin, että siellä ei oikeastaan ollut enää edellytyksiä kannattavalle pankkitoiminnalle. Yhdyspankille shokki ei ollut niin raju, sillä se oli jo vuosien ajan pyrkinyt hankkimaan jalansijaa erilaisen yritystoiminnan liepeiltä, kuin pelkästään maaseudulta. Tämä antoi mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan myös näinä väestöliikkeen vuosina, kun se muille pankeille aiheutti enemmänkin haasteita. Pankkipalvelujen kysynnän kasvulle antoi pontta myös väestön laadullinen muuttuminen. (Vihola 2000, 12-13).

2.2 Pankkilait toiminnan säätelijöinä

Pankkitoiminta perustuu pankin ja asiakkaan väliseen luottamukseen, mutta pankkitoiminnan puitteiden määrittelyyn on katsottu tarvittavan myös erityisiä

pankkilakeja. Pankkilakien tehtävä on suojata pankkien asiakkaita ja heidän etujaan sekä koko yhteiskunnan etua. Pankkilakien keskeisimpiä elementtejä ovat säädökset pankkitoiminnan yleisestä luonteesta, pankilta vaadittavasta vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta sekä säädökset pankkitoiminnan julkisesta tarkastuksesta. Pankkilaeilla on rajoitettu myös mm. pankin mahdollisuuksia hankkia muiden kuin pankkitoimintaan liittyvien yhtiöitten osakkeita sekä säädetty pankkien vaikutusvaltarajoituksista. (Vihola 2000, 27).

1950-luvulla Suomen pankkitoimintaa sääteli 1933 säädetty pankkilaki. Pankkiryhmillä oli toisistaan poikkeavat tehtävänsä ja ne olivat pysyneet tiukasti perinteisen toimenkuvansa osoittamissa raameissa. Pankkiryhmät eivät kilpailleet keskenään muuten kuin talletusten hankinnassa. Lainsäädäntö kohteli liikepankkeja huomattavasti vapaamielisemmin kuin säästöpankkeja ja osuuskassoja. Liikepankit saivat toiminnassaan ottaa suurempia riskejä ja käyttää laajempaa toimintavalikoimaa kuin paikallispankit. Toisaalta liikepankkien vakavaraisuudelle oli taas asetettu suuremmat vaatimukset. 1960-luvun puolivälissä nimitettiin parlamentaarinen pankkikomitea, joka alkoi hahmotella pankkijärjestelmää säätelevää lainsäädäntöä. Paikallispankkien toiminnan rajoitusten lieventäminen sai lainsäädännön uudistamistyössä keskeisen roolin. Uusien pankkilakien myötä säästöpankeilta ja osuuspankeiksi muuttuvilta osuuskassoilta poistettiin liiketoiminnan esteiksi koettuja rajoituksia, mikä lisäsi pankkien mahdollisuutta kilpailla keskenään. 1960 ja -70-lukujen pankkilakiuudistusten myötä liikepankit ja paikallispankit asetettiin rahalaitoksina toimintamahdollisuuksiltaan samalle viivalle. (Vihola 2000, 27-30).

Rahamarkkinoiden säännöstelyn purkaminen alkoi 1980-luvun alussa ja se vietiin loppuun vuonna 1991. Vuoden 1986 alussa julkistettu Pankkitoimintakomitean mietintö esitti, että koko talletuspankkitoimintaa säätelisi yksi kaikille pankkiryhmille yhteinen talletuspankkilaki. Lakiesitys annettiin vuonna 1989 ja se tuli voimaan 1991. Tämä laki yhtenäisti lopulta pankkien vakavaraisuussäädökset ja asetti kaikki pankkiryhmät kilpailussa samaan asemaan. Liikepankeille uusi lainsäädäntö antoi mahdollisuuksia siirtyä

uusille toimintalinjoille ja -sektoreille. Liikepankkien toiminta muuttui intensiivisemmäksi ja nopeakäänteisemmäksi, kuin se perinteisesti oli ollut. Pankin rooli oli jähmeänä, konservatiivisena ja staattisena talouselämän osana sai väistyä. Myös yleinen ajattelutavan muutos mahdollisti sen, että pankista tuli passiivisen sijasta aktiivinen osa liikemaailmaa. (Vihola 2000, 31).

2.3 Pankin toiminta-ajatus muuttuu

Pankin roolia ja toiminta-ajatusta alettiin miettiä 1960-luvulla, johon asti pankin tehtävä oli ollut toimia suomalaisen talouselämän, erityisesti kaupan ja teollisuuden, rahoittajana. Yhdyspankkiin nimettiin komitea miettimään pankin toimintaperiaatteita ja tavoitetta. 1960-luvun loppupuolella pankin uusi toiminta-ajatus julkistettiin ja sen mukaan pankin toiminnan kantavana ajatuksena oli saada keskinäisen luottamuksen pohjalla sen haltuun uskotut varat tuottamaan. Tavoitteeksi oli jo tätä ennen määritelty, että pyrkimys on olla Suomen johtava pankki, joka suorittaa kaikki pankkitoiminnan tärkeät tehtävät. (Vihola 2000, 64-67).

1970-luvulle tultaessa yhteiskunnan muuttuessa pankin ympärillä, myös pankin toiminta-ajatusta oli jälleen täsmennettävä. Yhdyspankki ja Kansallispankki olivat kaksi suurinta keskenään kilpailevaa pankkia ja yleisesti todettiin, että suuruudella on merkitystä pankin toiminnalle. Suurinta pankkia kuultiin talouspoliittisissa kysymyksissä ja suurimman pankin statuksen katsottiin tuovan myös kilpailuetua. (Vihola 2000, 68-69).

Yhdyspankin asiakaspoliittisena tavoitteena oli muodostaa kannattava ja kasvua tukeva asiakaskunta. Erityisesti yritysasiakkaat nähtiin vahvana potentiaalina, koska niiden asiakaskohtainen kate oli suuri. Asiakaspolitiikassa pankki tahtoi olla valikoiva ja erityisesti pankkiuskollisuutta ja vastavuoroisuutta korostettiin. Tulevaisuuden kannalta haluttiin luoda hyviä uusia asiakassuhteita kehittyvän pienen ja keskisuuren yritystoiminnan piirissä. (Vihola 2000, 71).

Yrityskulttuurin pohdinta oli 1980-luvulla noussut maailmanlaajuiseksi keskustelun aiheeksi. 1980-luvun puolivälissä myös Yhdyspankki määritteli

toimintansa perusarvot ja menestystekijät, jotka tiedotettiin myös pankin eri organisaatiotasolle. Viideksi menestystekijäksi kiteytettiin kannattavuus, kasvu, keskinäinen luottamus, asiakaskeskeisyys ja ihmiskeskeisyys. Arvomaailman ja yrityskulttuurin kehittämistyössä toiminta haluttiin tuoda lähemmäs koko pankin henkilöstöä ja haluttiin, että arvot ja tavoitteet ovat yhteisiä ja niiden eteen kannatti nähdä vaivaa. (Vihola 2000, 72-73).

2.4 Kilpailukenttä muuttuu

Pankkikilpailu oli Suomessa pitkään vähäistä, koska todellisen kilpailun aseet olivat antolainauksen korkosäännöstelyllä ja ottolainauksen korkosopimuksilla eliminoitu. Pankit kilpailivat asiakkaista ennen muuta palvelulla ja palveluverkostolla. Suomalaiset ovat aina olleet hyvin pankkiuskollisia, joten kerran asiakkaaksi saatu henkilö- tai yritysasiakas yleensä säilytti pankkisuhteensa. Uusien asiakkaiden saaminen oli pankeille tärkeä kysymys. Uusien asiakkaiden kenttä oli myös lähes ainoa keino yrittää säilyttää tai kasvattaa pankin markkinaosuutta. 1960-luvun alussa henkilöasiakkaat kasvattivat säästöpankkien ja osuuspankkien markkinaosuutta. Yhdyspankissa herättiin tuolloin siihen, että asennoitumista muuttuvaan toimintaympäristöön tulisi muuttaa ja myös perinteisen liikepankin olisi muututtava ajan mukana. Henkilöasiakkaiden merkityksen tiedostaminen loi pohjan pankin uudistumiselle, jonka seurauksena konttoriverkosta alettiin kasvattaa ja pankin alueellista ulottuvuutta tiivistää. (Vihola 2000, 157-158).

Konttoriverkosto kilpailuetuna

Pankkikonttorien määrä kasvoi tasaisesti 1980-luvulle asti, jolloin konttorien määrällä ja prameudella käytiin tiukkaa kilpailua. Helsingin Osakepankki fuusioitiin Yhdyspankkiin 1985, jonka jälkeen näiden yhteenlaskettu konttorimäärä oli 440. Jo aiemmin Yhdyspankki oli linjannut, että konttorikilpailussa pitäisi lähteä huokeammalle linjalle ja konttoreissa tulisi ensisijaisesti pyrkiä tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen.

Fuusion jälkeen konttoriverkostoa alettiin saneerata ja asiakkaat haluttiin opettaa käyttämään pankkikonttoria uudella tavalla. Suomalaiset asuivat lähellä pankkia, joten pankkitapahtumien määrä asiakasta kohti oli suuri. Pankit olivat opettaneet asiakkaat asioimaan pankissa usein ja nostamaan rahaa tililtään vain vähän kerrallaan. Pankkikilpailu sai uusia muotoja rahamarkkinoiden vapauttamisen jälkeen, jolloin myös konttoripolitiikkaa koskeva ajattelu muuttui. Myös pankkitekniikan muuttuminen 1980-luvulla muutti asiakkaiden pankkikäyttäytymistä ja vähensi korkean palvelutason ylläpitoa sekä tiheän lähikonttoriverkon tarvetta. (Vihola 2000, 137-139).

Tietotekniikka kilpailuetuna

Pankkiautomaatit tulivat käyttöön 1970-luvun alussa ja ne yleistyivät nopeasti vuosikymmenen aikana. Pankkiautomaattien lisäämisellä pankki halusi palvella asiakkaitaan myös sellaisina aikoina, jolloin pankin konttorit eivät olleet avoinna. Laskujen maksuautomaatit otettiin Yhdyspankissa käyttöön 1990-luvulla. (Vihola 2000, 202-203).

Myös yritysasiakaspuolella ryhdyttiin kehittämään maksuliikenteen automatisointia. Pankin kannalta yritysasiakkaiden tilitapahtumien siirtyminen yritysten itsensä suorittamiksi merkitsi säästöä ja vapautti henkilökuntaa muihin tehtäviin. 1980-luvun alkupuolella suuret asiakkaat saivat käyttöönsä omat atk-pohjaiset pankkiasioiden käyttöliittymät ja myös pienille yrityksille tarjottiin omat järjestelmänsä. Palvelun muuttumien konekieliseksi mahdollisti pankkien henkilöstön kasvun pysähtymisen. Kotitietokoneiden yleistymisen myötä suomalainen yhteiskunta eteni vauhdilla kohti tietokoneaikaa, kun myös henkilöasiakkaat saivat käyttöön oman tietojärjestelmänsä. Yhdyspankki aloitti Solo-järjestelmän kehittämisen 1990-luvulla, joka antoi sille hyvän lähtökohdan internet -pankkitoiminnan edelläkävijäksi koko maailmassa. Merita-fuusion jälkeen vuoden 1997 alussa internet -pankkitoiminta yleistyi vauhdilla ja Meritasta tuli elektronisten palvelujen tuottajana yksi maailman johtavimmista pankeista. (Vihola 2000, 203-204).

2.5 Yritysasiakkaiden merkitys pankille

Yhdyspankissa suhtautuminen yritysasiakkaisiin oli perinteisesti arvostava: pankille yritysasiakkaat ovat tärkeitä samoin kuin pankki asiakkaalle, joten ne elivät tasapainossa keskenään. Yhdyspankin johtokunnassa jokaisella jäsenellä oli omat nimikkoasiakkaansa, joiden yhdysmiehinä he toimivat. Asiakkaat oli osittain jaettu tärkeyden mukaan, jolloin johtokunnan puheenjohtajalla oli tärkeimmät ja yleensä myös suurimmat asiakkaat. Tärkeimmät pankkitoimet päätettiin yritysasiakkaiden osalta johtokunnassa, jossa jokaisen asiakkaan tilanne tunnettiin tarkalleen. Henkilösuhteet olivat merkittävässä osassa, sillä pankin johtokunnan jäsenet kuuluivat usein yritysten hallituksiin ja vastaavasti asiakkaiden edustajia oli pankin hallintoneuvostossa. (Vihola 2000, 219).

Talouselämän kehittyessä vanhanaikainen henkilösuhteisiin perustuvan järjestelmän hallinta alkoi käydä mahdottomaksi. Yhdyspankki oli pohjoismaisittain varhain liikkeellä ja kehittämässä suurasiakkaiden hallintaa, jonka tuloksena se päätti perustaa pankkiin yritysryhmän vuoden 1977 alusta. Yritysryhmän perustaminen merkitsi erityisen corporate banking -toiminnon aloittamista Yhdyspankissa. Yritysoasaaminen oli Yhdyspankin vahvinta erityisosaamista, joten kehittyneen ja asiantuntevan yritysosaston kyky palvella asiakkaita oli asiakkaiden suuntaan tärkeä kilpailuvaltti suhteita rakennettaessa ja lujitettaessa. Yritysryhmä toimi kansainvälisten toimintojen yhteydessä auttaen suurteollisuuden yrityksiä saamaan edullista ulkomaista rahaa tytäryhtiöiden perustamiseen ulkomaille. Yritysryhmä ja ulkomaantoiminta muodostivat pian selvästi kannattavimman osan Yhdyspankista. Uudenlaista ja tehokasta yrityspalvelua haluttiin tarjota myös pienemmille yrityksille ja siksi pankin piirikonttoreihin perustettiin yritysosastot. Näistä tuli myöhemmin yrityspalveluyksiköitä, jotka tekivät alueellaan suunnilleen samaa työtä kuin pääkonttorin yritysryhmä. Yrityspalveluyksiköissä oli asiakaskohtaiset nimetyt yhdyshenkilöt ja heillä asiakkaat, joita he palvelivat. (Vihola 2000, 220- 221).

2.6 Pankkikriisi muuttaa pankkimaailmaa

Kiivas pankkilpailu 1980-luvulla näkyi vilkkaana luotonantona, joka myöhemmin johti pankit suuriin luottotappioihin. Yhdyspankki oli vuosien varrella kehittänyt yritystutkimusta, jossa analysoitiin suurimmat luotot ja arvioitiin riskit. Yhdyspankin myöntämien ongelmaluottojen määrä oli pankkien pienimpiä. Yhdyspankissa oli kuitenkin jo ennen varsinaisen pankkikriisin puhkeamista vuonna 1990 alettu miettiä uusia konkreettisia keinoja pankin tuloksen parantamiseksi. Kun luottotappiot olivat suuret ja keinot tulojen lisäämiselle rajalliset, päädyttiin johtopäätökseen, että toiminnan kuluja on karsittava mahdollisimman tehokkaasti. Säästöjen lisäksi pankissa alettiin miettiä myös keinoja parantaa pankin tulonmuodostusta, jonka johdosta uudistettiin myös yritysten ja yhteisöjen maksujenvälitys- ja maksuliikennepalvelujen hinnoittelua. Toimenpiteen tarkoituksena oli ohjata tämä asiakasryhmä käyttämään palveluja, jonka olivat pankin kannalta edullisimpia. (Vihola 2000, 313-315).

2.7 Fuusioiden kautta Pohjoismaiseksi suurpankiksi

Pankkikriisi pakotti pankit miettimään keinoja selviytyä tappioistaan ja heikkenevistä tuloksistaan. Suomen Yhdyspankin ja Kansallis-Osakepankin fuusiota oli pohdittu jo 1980-luvulla, mutta lopullinen ja tärkein elementti tiellä fuusioon oli pankkikriisi. Fuusiota alettiin pitää enemmän selviytymismahdollisuutena, kuin jommankumman kilpailijan väistymisenä. Yhdyspankki ja Kansallispankki allekirjoittivat sulautumissopimuksen helmikuussa 1995 ja pankin nimeksi tuli kesäkuussa Merita Pankki Oy. (Vihola 2000, 322-323, 334).

Uuden organisaation yhtenäistämisenä työyhteisön arvot nähtiin pohjana henkilöstön työkäyttämiseksi ja yhteisesti hyväksytyjen arvojen uskottiin lujittavan yhteisöä ja niiden käsittelemistä pidettiin Meritassa heti fuusion jälkeen tarpeellisena. Meritan perusarvoiksi tulivat pankin ja henkilökunnan yhteisesti päättämät: Tyytyväinen asiakas, Luottamus, Kumppanuus,

Osaaminen ja Tuloksellisuus. Henkilöstön sisäinen luottamus lujittuikin ja uuden pankin toiminta pääsi hyvään vauhtiin suhteellisen nopeasti. (Vihola 2000, 335).

Meritan johdossa ryhdyttiin suunnittelemaan kansainvälistä fuusioitumista syksyllä 1996, jolloin mahdollisia kumppaneita ryhdyttiin kartoittamaan. Euroopan yhdentyminen muutti kansainvälisiä markkinoita ja kiristi kilpailua. Vaikka Meritan markkinaosuus Suomessa oli suuri, niin Merita olisi yksinään ollut kuitenkin liian pieni pankki kilpailussa eurooppalaisia suurpankkeja vastaan. Ruotsi oli fuusioitumissuuntana luonnollinen, koska maiden välisessä pankkitoiminnassa oli jo aikaisemminkin harjoitettu molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Yhteistyökaavailussa päädyttiin lopulta Nordbankeniin, joka oli myös kärsinyt Ruotsin pankkikriisissä, mutta se oli kooltaan suunnilleen Meritan kokoinen. Fuusio ei ollut kummallekaan pankille välttämätön, joten fuusion toteutuminen vaati täydellistä yhteisymmärrystä. Molempien pankkien johdossa ymmärrettiin kuitenkin fuusion merkitys pankkien tulevaa kehitystä ajatellen, joten halu päästä neuvotteluissa positiiviseen tulokseen kasvoi keskustelun edetessä. Pankkien vahvuusalueet tukivat toisiaan, sillä Nordbanken toimi ruotsalaisten kotitalouksien rahalaitoksena ja Meritalla oli taas vahvaa osaamista kansainvälisessä toiminnassa, suurasiakassuhteiden hoidossa ja elektronisten pankkipalvelujen tuottamisessa. Pankkien välinen fuusiosopimus hyväksyttiin lopulta molempien osalta vuoden 1997 lopulla ja MeritaNordbankenista tuli Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin ja siten johtava pankkikonserni. (Vihola 2000, 343-346).

Vuonna 2001 tehtiin jälleen pankkifuusio, jossa MeritaNordbankeniin liitettiin tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Neljän pankin fuusioitumisen jälkeen toimintaa on jatkettu Nordean nimellä vuoden 2001 lopusta lähtien. 2000-luvun alussa Nordea laajensi toimintaansa myös Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Venäjällä ja näissä maissa Nordealla on nykyään merkittävä asema. Nordean muodostaneilla pankeilla oli visio johtavasta, Pohjoismaissa ja Itämeren alueella toimivasta finanssipalvelukonsernista. (Nordea, 2011).

3 Muutoksen johtaminen

Tässä opinnäytetyössä keskeisimpänä käsitellään muutosta, sen johtamista ja uusien toimintatapojen käytäntöön viemistä. Nykyään useimpien yritysten liiketoimintaympäristö on dynaaminen ja nopeasti muuttuva. Säännöstellyt ja säännellyt toimialat käyvät yhä harvinaisemmiksi, uusia markkinoita avautuu ja uusia kilpailijoita ryntää markkinoille koko ajan. Kuluttajien laatu- ja ympäristötietoisuus kasvaa ja yhä suurempi osa työstä on tieto- ja asiantuntijatyötä. (Lanning ym. 1999, 11). Myös pankkimaailma elää keskellä näitä muutosvirtoja. Se miten organisaatiot kykenevät vastaamaan näihin muospaineisiin toimintaympäristössään, ratkaisee myös sen, miten hyvin organisaatiot selviävät tulevista haasteista. Toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen tai niiden aktiivinen hyödyntäminen ja ennakointi edellyttävät useimmissa organisaatioissa laajoja ja syvällisiä sisäisiä muutoksia. Hyvin toteutetusta ja jatkuvasta kehittämistoiminnasta tulee yksi keskeisimmistä organisaation hengissä pysymisen ehdoista. (Lanning ym. 1999, 11).

Maailma ympärillämme muuttuu ja joudumme koko ajan sopeuttamaan itseämme uuteen ympäristöön. Muutos voi olla vapaaehtoista tai ulkopuolelta pakotettua. Omaan elämäänsä voi hakea muutosta vaihtamalla työpaikkaa tai muuttamalla paikkakunnalta toiselle tai muutos voi tulla ulkopuolelta, esimerkiksi yritysfuusion kautta tai työpaikan toimipisteen muutettua muualle. Mikäli muutos tapahtuu pakon sanelemana, liittyy siihen usein myös muutosvastarintaa. Vapaaehtoinen uuden oppiminen tai tapojen muuttaminen taas voi kestää pidempään, mutta tällöin muutos tapahtuu ilman muutosvastarintaa. Muutosta voidaan vielä läpi jämäkästi myös niin, että ihmiset itse luovat positiivisen tunteen muutoksesta. Tämän takia muutoksen läpiviemisen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen on syytä käyttää lähes yhtä paljon aikaa ja energiaa, kuin itse muutoksen lopputuloksen suunnitteluunkin. (Erämetsä 2003, 15).

Muutos voidaan kokea joko uhkana tai mahdollisuutena. Suhtautuminen muutokseen riippuu muutoksen laajuudesta ja suunnasta, mutta myös ihmisestä, joka sitä tulkitsee. Muutos voidaan kokea huonoksi asiaksi, jos suurin

osa ihmisistä, joita muutos koskettaa, ovat keskimääräistä turvallisuushakuisempia, heidän oppimiskykynsä on heikko, muutos on heille uutta tai edelliset muutokset ovat menneet huonosti. Myös henkilöiden oma asenne muutosta kohtaan vaikuttaa siihen, että muutos voidaan kokea huonona asiana. (Erämetsä 2003, 19).

Pääsääntöisesti muutos koetaan hyväksi, kun muutos on perusteltu ja se selvästi helpottaa työtä ja sen tekemistä. Muutos on hyvä myös silloin, kun se on välttämätön. Jos yrityksellä on edessä tuhoutuminen tai täydellinen putoaminen markkinoilta, on sen muututtava. (Erämetsä 2003, 20).

3.1 Muutoksen eri muodot

Muutosta voidaan tarkastelemalla jakamalla se neljään eri tasoon. Nämä tasot ovat: yksilön muutos, taktiset, työhön liittyvät muutokset, strategiset muutokset ja kulttuuriset muutokset.

Yksilön muutos voi olla esimerkiksi jonkin taidon tai tietoisien tekemisen muuttamista. Toisaalta yksilön muutos voi olla myös itsensä muuttamista liittyen omaan persoonaan, arvoihin tai luontaisiin reaktioihin. Yksilön muutos on organisatorisissa muutoksissa kaiken ydin, sillä muuttuminen käy vaikeaksi, ellei yksilöllä ole syvää ymmärrystä yksilöllisestä tavasta muuttua. Ja yhteisöllistä muutosta ei taas tapahdu, jos yksilöt eivät muutu (Erämetsä 2003, 23).

Taktisilla ja työhön liittyvillä muutoksilla tarkoitetaan muutoksia, jotka eivät kosketa koko organisaatiota. Tällainen muutos voi olla esimerkiksi uuden käyttöjärjestelmän käyttöönotto tai jonkin toimintaprosessin uudelleen organisointi. Useimmiten muutokset ovat juuri tällaisia pieniä toisen tason muutoksia. Myös näissä muutoksissa pitää huomioida, että niihin liittyy myös yksilötason muutos ja toisaalta myös strategisen muutostaso sekä kulttuurinen muutostaso. (Erämetsä 2003, 23).

Strategiset muutokset ovat kolmannen tason muutoksia, joissa organisaation laajemmat linjaukset edellyttävät kehitystä tai muutosta myös yrityksen

luontaisissa tavoissa toimia, ihmisten asenteissa ja ajattelussa eli yrityskulttuurissa. Strategisissa muutoksissa keskeistä on realismi ja sen linkittäminen olemassa oleviin resursseihin ja yrityksen kilpailukykyyn. Strategisia muutoksia ovat esimerkiksi yrityksen uudet tuotteet, uudet jakelukanavat, yrityskaupat tai kumppanuussuhteet. Strategiset muutokset koskettavat yrityksessä yleensä yhtä tai useampaa yksikköä tai osastoa. Harva yksikkö voi yrityksen sisällä toimia toisistaan riippumatta ja ilman riippuvaisuussuhteita. Ajatellaan, että yritys alkaa muuttaa itseään asiakaslähtöisempään suuntaan. Tällöin ei riitä, että asiakaspalvelukontaktissa olevat ihmiset muuttavat toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, vaan muutos vaikuttaa myös tuotantoon, logistiikkaan ja tuotekehitykseen. (Erämetsä 2003, 24).

Laajat strategiset muutokset ovat ominaisuuksiltaan samanlaisia kuin neljännen tason muutokset eli kulttuuriset muutokset. Kulttuurin muuttaminen on hidasta ja vaikeaa ja sen tulisikin muuttua jatkuvasti, pala palalta. Kulttuurisen muutoksen tavoite on turvata yrityksen jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. Se millaiset todelliset arvot ja uskomukset yrityksen toimintaa ohjaavat, eivät ole lyhytkestoisia tai helppoja tehdä. Yrityskulttuurinen muutos onnistuu harvoin, jos muutosta ei osata tehdä siellä työskentelevien ihmisten ehdoilla, kasvattamalla ihmisiä ja yrityskulttuuria vähitellen. Yrityskulttuurin muutos ei tarkoita, että pitäisi poiketa jo valitulta tieltä vaan, että yritystä, yksiköitä ja yksilöitä suunnataan entistä enemmän kasvuun ja kollektiiviseen paremmaksi tulemiseen. Muutos on oppimista, parantamista ja kehittämistä, kun taas uudistukset voivat olla työtapojen laadun parantamista. (Erämetsä 2003, 25-27).

3.2 Muutoksesta viestiminen

Henkilöstötilaisuuksissa kerrotaan, että organisaatiomuutoksessa pyritään avoimuuteen ja keskusteluun ja muutos halutaan tehdä henkilöstölle läpinäkyväksi. Samaan aikaan henkilöstö voi kokea epätietoisuutta, jos muutoksesta saatu informaatio on eri lähteen kertomana erilaista, tietoa ei ole saatavilla riittävästi tai esiin nousseisiin kysymyksiin ei ole osattu vastata.

Suunnitellulla ja aktiivisella tiedottamisella voidaan hallita asioista liikkuvaa tietoa ja estää huhujen syntyminen. Tehokkaalla ja oikeisiin asioilla keskittyvällä viestinnällä voidaan ehkäistä paitsi muutokseen liittyviä pelkoja, niin myös muutosvastarintaa. Tieto lisää ihmisten kykyä ennustaa tulevaisuutta ja luo heille turvaa ja varmuutta epätietoisuuden sijaan. Epätietoisuus esimerkiksi työpaikkojen pysyvyydestä tai työtehtävien muuttumisesta ovat ensimmäisiä asioita, joita viestinnän avulla voidaan poistaa. (Lanning ym. 1999, 211).

Muutoksen viestinnässä on tärkeää, että viestiminen on jatkuvaa. Viestin toiston tulee olla jatkuvaa, mutta ei kuitenkaan hokevaa. Ydinviestin pitää pysyä muuttumattomana, mutta sitä voidaan pukea moniin eri muotoihin ja tarkastella erilaisia tilanteita ja tekemistä vasten. Viestinnässä ydinviestin tulee olla kirkas ja yhtenäinen. Haasteena on, että kaikki viestiä kertovat valmentajat, esimiehet ja viestintäosasto kertovat sen samalla lailla. Muutokseen liittyvistä toimenpiteistä ja teoista kannattaa kommunikoida, sillä ne vievät muutosta eteenpäin ja haluttuun suuntaan. Teoista syntyy onnistumisia, jotka ovat muutoksessa suurinta käyttövoimaa. Muutoksessa viestintää ei tule myöskään lopettaa liian aikaisin, sillä silloin asian tärkeys laimenee ja menettää merkitystään. Se, mistä puhutaan ja mitä mitataan, on yleensä tärkeää. Uuden tavan mukaisen käyttäytymisen mittaaminen on tehokasta kommunikointia muutostilanteessa. (Erämetsä 2003, 251-252).

Viestintää voidaan verrata myyntityöhön, sillä se sisältää monia myyntityön piirteitä. Suurelta määrältä ponnistelut eivät välttämättä johda yhteenkään kauppaan, mutta oikein muotoillulla ja kohdistetulla viestillä yleisö saadaan tarttumaan syöttiin ehkä pienelläkin vaivalla. Henkilöstö on saatava ostamaan muutosprojekti ja sen loppuunsaattamiseen tarvittavat toimenpiteet. Hyvä myyntikampanja alkaa asiakkaan tarpeiden kartoittamisesta ja onnistunut viestintä lähtee liikkeelle kohderyhmän kuuntelemisesta. Muutosta johtavan esimiehen pitää selvittää, mihin kysymyksiin ihmiset haluavat vastauksia ja millaista kieltä viestinnässä on käytettävä. Viestin ymmärtämistä helpottaa, jos puhutaan oikeilla termeillä ja nimillä, jotka ovat kuulijoille tuttuja. Viestien

havainnollistaminen auttaa myös niiden ymmärtämistä huomattavasti. (Lanning ym. 1999, 215).

Ihmiset sulattavat vain pienen määrän uutta tietoa kerrallaan ja siksi yksityiskohtien liian tarkka läpikäynti johtaa helposti olennaisten asioiden unohtamiseen. Teknisiä yksityiskohtia ja numeroita enemmän ihmisiä kiinnostaa muutostilanteessa se, mitä muutos tarkoittaa juuri minun kohdallani. Siksi viesti pitäisi pystyä esittämään niin, että jokainen vastaanottaja saa tähän vastauksen. Tehokas viestintä vetoaa järkeen ja tunteisiin. Ihminen muuttaa käyttäytymistään, kun muutos on hänelle perusteltu ja hän hyväksyy perusteen muutokselle. (Lanning ym. 1999, 216).

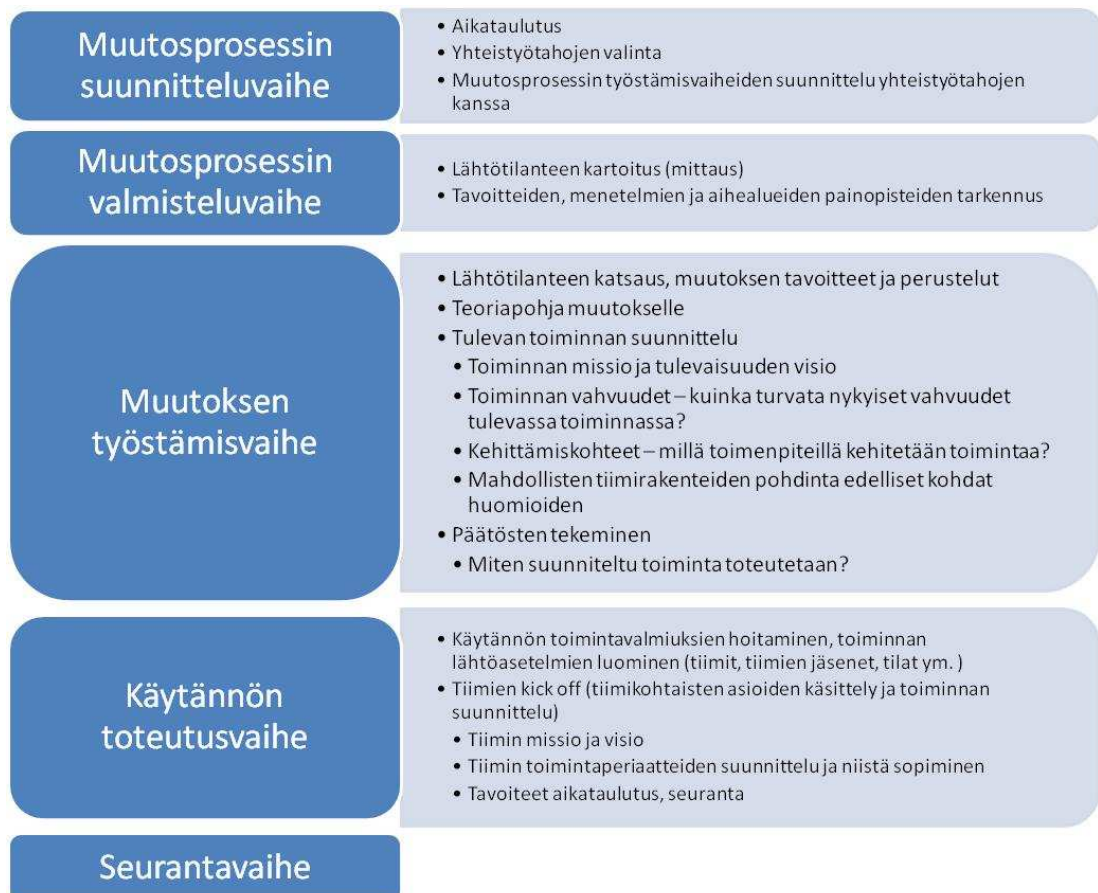
Viestinnässä on hyvä etsiä asioita, joista kuulijakunnalla on jo mielikuvia. Mielikuvat voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia. Kun mielikuva on jo entuudestaan positiivinen, on viesti luonnollisesti helpompi saada perille. Jos mielikuva on jo valmiiksi negatiivinen, on asenne viestiä kohtaan torjuva. Positiivisia mielikuvia voidaan rakentaa toiston avulla ja muutosviestinnässä tämä merkitsee jatkuvaa puhumista muutoksen perusteista, tavoitteista ja tulevista toimenpiteistä. Viestinnässä ikuinen ongelma on, että tietoa ei anneta koskaan riittävästi. Ihmisiä on vaikea saada kokonaan tyytyväiseksi tiedon määrään, mutta usein ongelma ei liity kuitenkaan annetun tiedon määrään vaan siihen, miten tietoa on jaettu. Tieto on vallankäytön väline ja se, jolla on tietoa, päättää jakaako hän sitä muille. Tässä mielessä on tärkeää se, mitä tietoa kukin saa verrattuna muihin ja mitä ihmiset kuvittelevat muiden asiasta tietävän. Ihmiset miettivät kuka kuulee asioista ensimmäisenä ja kenellä on valta levittää tietoa. Siksi pienistäkin asioista on tärkeää jakaa tietoa. (Lanning ym. 1999, 219).

Muutosviestinnän ensimmäisiä tavoitteita on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä muutoksessa on pohjimmiltaan kysymys. Miksi muutosta tehdään, mitä organisaation osia se koskee ja mikä muutoksen tavoite on. Lisäksi on tärkeää käsitellä muutosta organisaation tulevaisuuden vision kautta ja perustella muutos organisaation nykytilanteen ja esimerkiksi kilpailutilanteen asettamien uusien vaatimusten kautta. Henkilöstön kanssa on myös hyvä pohtia, mitä

organisaatiolle voi tapahtua tulevina vuosina, ellei muutosta viedä eteenpäin. (Lanning ym. 1999, 221).

3.3 Muutosprosessin eri vaiheet

Suunnitteluvaihe on muutosprosessin tärkein vaihe. Muutoksen johtamista auttaa, kun tavoitteet ovat selkeät ja etenemissuunnitelma auttaa pitämään muutoksen hallittuna. Muutosprosessissa yleisin vaara on, että itse toteutukseen ajaututaan liian nopeasti ja toiminnan painopiste siirtyy muutoksen suunnitelmallisesta toteuttamisesta enemmänkin tulipalojen sammuttamiseen. (Sundvik 2006, 148). Suunnitteluvaiheessa luodaan käsityksiä ja faktoja, jotka vaikuttavat koko muutosprosessin ajan. Suunnitteluvaihe ratkaisee syntykö muutoksessa positiivinen vai negatiivinen kierre. (Stenvall & Virtanen 2007, 48). Muutosprosessin päävaiheet voivat olla esimerkiksi seuraavanlaiset:



Kuvio 1: Muutosprosessin päävaiheet (Sundvik 2006, 145-146)

Henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen on muutosprosessissa erityisen tärkeää. Muutos herättää työntekijöissä erilaisia ajatuksia ja tunteita, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja sitä kautta koko työyhteisön toimintaan. Kun mahdolliset muutostilanteen aiheuttamat riskit ja niiden vaikutukset on kartoitettu, on helpompi pohtia, mihin asioihin voimavarat kannattaa käyttää. Tapauskohtaisesti suunniteltu ja johdettu muutosprosessi on aina parempi, kuin kaavamaisesti vaihe vaiheelta toteutettu. (Sundvik 2006, 148-149). Muutoksen toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien muodostamisen sekä arvioinnin ja seurannan. (Stenvall & Virtanen 2007, 49).

3.4 Johtamisen rooli muutoksessa

Markkinoiden muutokseen on sopeuduttava mieluummin ajoissa kuin liian myöhään. Siksi organisaatioissa kehittyminen on välttämätöntä. Suuretkin muutokset ovat tarpeen, koska yritykset jämähtävät helposti ja huomaavat vasta aavistuksen liian myöhään, että niiden toimintatapa on väärä muuttuneeseen maailmaan tai markkinoihin nähden. Mitä paremmin organisaatiota pidetään kehityksessä koko ajan, sitä vähemmän on tarvetta suuriin muutoksiin. (Erämetsä 2003, 29, 32).

Jokainen organisaatiossa tehty muutos vaatii taakseen ihmisen, sillä he toteuttavat suunnitellun muutoksen käytännössä. Kun toimitaan ihmisten kanssa, on osattava vuorovaikutuksen, turvallisuuden mekaniikan, esimiestyön, vaikuttamisen ja palautteen antamisen keinot. (Erämetsä 2003, 37). Johdon rooli muutosten läpiviemisessä on keskeinen. Kommunikaatio puolestaan on johtamisen ja esimiestyön ainoa työkalu ja pahimpia ovatkin yleensä ristiriidat johdon toiminnan ja viestinnän välillä. (Erämetsä 2003, 66). Esimiestyö on avain siihen, että muutoksia voidaan viedä läpi organisaatiossa ja myös siihen millä nopeudella tai hitaudella muutos toteutuu käytännössä. Esimiehellä on roolissaan tärkeä välitystehtävä, hän on lähellä sekä ylempää johtoa (omat esimiehet), että työn suorittavaa tiimiään. Tiedon pitäisi kulkea molempiin suuntiin. Esimies on yrityksen strategian ja suunnan päällysmies, joka kantaa

vastuusta sisäisenä yrittäjänä yrityksen asioista ja suuremmista kokonaisuuksista. Hyvä esimies tuntee ja tunnustaa ryhmänsä tunteiden todellisuuden ja pystyy ohjailemaan sitä. (Erämetsä 2003, 126).

Erinomainen johtamisen mittari on se, johdetaanko organisaatiossa ihmisiä ja asioita. Johtaminen on vaikuttamista yrityksen yhteiseen suuntaan. Hyvä johtaja kantaa vastuuta ja luottaa ihmisiinsä. Hän ei syytä muita tai syyllistä ja osaa antaa kiitosta tiimilleen. Kun esimiestyöhön lisää valmentajuuden, ollaan esimiestyössä pitkällä. Tiimiään tuloksiin valmentava esimies on kiinnostunut alaisistaan ja siitä, miten hän auttaa omaa joukkoaan kasvamaan ja kehittymään yhä paremmaksi siinä, mitä se yrityksen strategian mukaan tekee. Tässä yhteydessä ei puhuta pelkästään työtehtävien sujuvasta hoitamisesta, vaan siitä millaisia valmiuksia ja millaista kehitystä ja energiaa esimies auttaa alaisiaan löytämään. (Erämetsä 2003, 67-68).

Esimiehen asemassa pitää ensisijaisesti aina huomioida koko yritys, vaikka hän itse johtaisikin vain yhtä yksikköä. Äärettömän tärkeänä taitona johtamiseen liittyy myös se, miten johtaja keskustelee ylöspäin johtamishierarkiassa. Jos tämän keskustelusuunnan unohtaa, ei tiedä kokonaisuuden näkökulmaakaan, ja tällöin on vaikea johtaa omaa yksikköä. Monissa organisaatioissa toimitaan niin, että johdetaan oman yksikön näkökulmasta, joka johtaa koko yrityksen kannalta kuitenkin huonoon lopputulokseen. Yksiköiden keskinäinen kilpailu tekee menestyksestä näennäistä ja se voi perustua myös siihen, että saadaan siirrettyä oman yksikön tuloksesta pois jotain negatiivisia asioita toisen yksikön tulosta heikentämään. (Sundvik 2006, 225).

3.4.1 Osallistaminen muutokseen

Kaikessa muutos- ja kehittämistyössä pitää ottaa huomioon, ketkä työyhteisön jäsenistä saavat osallistua muutoksen suunnitteluun, itse päätöksentekoon ja muutoksen ohjaamiseen ja toteuttamiseen. (Honkanen 2006, 372) Nykyisin yleinen strategisen johtamisen käytäntö on strategiaprosessi, jossa johto ja keskijohto työstävät organisaation strategiaa usein jonkin konsultin kanssa ja valmiiksi mietitty strategiaprosessi annetaan sitten organisaatiolle

toteutettavaksi. Ongelmaksi on muodostunut, että organisaatioissa henkilöstö ei sitoudu ja motivoitu tällä tavalla suunniteltujen strategiaprosessien toteuttamiseen. (Sundvik 2006, 185). Muutosstrategioissa näkemys on yhä edelleen ylhäältä-alas -lähestymistapa, jolloin kysymykseksi ja haasteeksi muodostuu se, kuinka saada organisaation jäsenet sisäistämään ja toteuttamaan jotain, minkä toiset ovat miettineet ja muotoilleet. (Sundvik 2006, 186). Tilaa pitäisi antaa uusille aloitteille ja innovatiivisuudelle, uusien toimintatapojen ja liiketoimintamahdollisuuksien syntymiselle. Tärkeää olisi myös miettiä, miten kasvattaa henkilöstön valmiutta kokonaisvaltaiseen ja ennakoivaan orientoitumiseen, jotta heitä ohjaisi muutoksessa sisäinen into ulkoisen käskytyksen sijaan. (Sundvik 2006, 186).

Sitoutumista muutoksiin on alettu edistää lisäämällä ja kehittämällä viestintää strategioista sekä osallistamalla työntekijöitä mukaan suunnitteluun eri organisaation tasoilta. (Sundvik 2006, 185). Kun työntekijät osallistetaan mukaan päätöksentekoon, he hyväksyvät tehdyt päätökset helpommin, motivoituvat toimimaan päätöksen suuntaisesti ja sitoutuvat päätökseen. Osallistaminen johtaa myös päätöksen parempaan laatuun, sillä silloin päätöksen tekoa varten saadaan paljon tietoa, eri näkökulmia ja ideoita. Osallistamisella valitaan paras päätösratkaisu useista ehdotuksista, jolloin varmistetaan, että päätös on hyvä. Osallistamisen haasteina on kuitenkin se, että prosessi vie aikaa, saattaa sotkea normaaleja työryhmiä ja ristiriitatilanteet saattavat hankaloittaa päätöksentekoa. (Honkanen 2006, 372-373).

Kun liiketoiminnan kehittäminen nähdään kaikkien tehtävänä, ei enää mietitä, miten organisaatio saadaan toteuttamaan johdon määrittämät strategiat. Tärkeimmäksi kysymykseksi nousee silloin, miten organisaatioon luodaan valmiutta liiketoiminnan kehittämiseen, kuinka liiketoiminnan jatkuva kehittäminen saadaan osaksi jokaisen työtä ja ammatti-identiteettiä. Tällöin johdon rooliksi strategiantyön lisäksi tulee liiketoiminnan kehittämisprojektien käynnistäminen eri puolille organisaatiota. (Sundvik 2006, 186).

Muutosprosessissa työntekijöiden aktiivisuudesta ja oma-aloitteisuudesta epäkohtien korjaamiseksi on suurta hyötyä toiminnan sujuvuuden

ylläpitämiseksi. Kun työyhteisössä on yleinen positiivinen asenne, se auttaa suuntaamaan huomiota ja toimintaa eteenpäin sen sijaan, että juututtaisiin pieniin vastoinkäymisiin ja epäkohtiin. Muutostilanne on aina riskitekijä työntekijän motivaatiolle ja sitoutumiselle. (Sundvik 2006, 122). Työyhteisön ilmapiirin ja sen hetkisten tarpeiden aistiminen on asia, johon pitäisi käyttää aikaa. Kiireenkin keskellä tulisi olla aikaa keskustelulle, vaikkapa yhteisen aamukahvin merkeissä, jolloin saa käsityksen ilmapiiristä kunakin päivänä. Aina tämä ei tietenkään ole mahdollista, mutta priorisoimalla keskustelun merkitystä saavutetaan usein parempi työilmapiiri, joka tunnetusti lisää tehokkuutta ja parantaa työn tekemisen laatua. Työyhteisön kannalta ei ole hyvä, jos sulkeudutaan yksin omaan huoneeseen tekemään töitä, vaan mietitään yhdessä työtiiminä, miten saadaan aikaiseksi oikeita lopputuloksia. (Sundvik 2006, 222).

Muutoskykyiselle ja uutta luovalle yhteisölle on tyypillistä hyvä ilmapiiri. Yhteisössä jaetaan ideoita, vaihdetaan tietoa sekä kehdetään epävarmuutta. Myös uusien ideoiden kehittymiseen ilmapiirillä on ratkaiseva merkitys. Tyypillisesti hyvässä yhteisössä luottamuksen määrä on korkea. Luottamus mahdollistaa toiminnan, jossa työskentely on tehokasta, uutta kehittävää ja jossa yhteisöön kuuluvat kokevat viihtyväänsä. (Stenval & Virtanen 2007, 82). Luottamus heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Luottamus lisää kehitykselle välttämätöntä muutoskykyä, koska sen myötä henkilöstö uskaltaa jakaa ideoitaan ja kokemuksiaan. Luottamus rakentaa perustan, johon pohjautuen toimijat voivat käsitellä ja ratkaista esiintyviä ongelmia ja ristiriitoja. Luottamus liittyy henkiseen pääomaan: tietoihin, taitoihin ja valmiuksiin, joita voidaan käyttää organisaatiossa tavoitteiden suuntaisesti. (Stenval & Virtanen 2007, 78-80).

3.4.2 Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutos vaatii usein suunnatonta sinnikkyyttä. On suuri vaara ohjautua toimimaan kuten aikaisemmin, lipsahtaa tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan takaisin. Hyvin suunnitellun ja aloitetunkin muutoksen alkunnostus hiipuu

jossain vaiheessa, todennäköisesti jo ennen kuin varsinaisia tuloksia on alettu saada aikaan ja kun uutta toimintatapaa ei ole vielä voitu osoittaa aiempaa paremmaksi. Muutoksen vakiinnuttaminen vaatii esimieheltä vaatimista. Vaikka olisikin niin, ettei muutoksesta olisi ole kaikille vastaavaa hyötyä tai merkitystä, on kaikkien mukanaolo usein ratkaisevan tärkeää. Kun jotkut luopuvat yhteisen tavoitteen eteen pyrkimisestä, muutuskuri rapautuu nopeasti ja itse muutos ottaa takapakkia. On siis varmistettava, että ollaan jatkuvasti selvillä siitä, toteutetaanko muutosta vai ollaanko vain toteuttavinaan. Tämä edellyttää esimieheltä paitsi asennetta, niin myös konkreettisia ja toimivia muutoksen mittareita ja sitä kautta seurantaa ja monitorointia. Kun uusi toimintatapa on tullut osaksi kulttuuria, näkyy muutos jo automaattisena työntekona. Tässä vaiheessa yleensä itsensä ja muiden johtamisen tarve yleensä vähenee. Tällöinkin on vielä tärkeää huolehtia, ettei tapahdu luontaista lipsumista ja että saavutetut onnistumiset kommunikoidaan tehokkaasti läpi organisaation. (Erämetsä 2003, 217-218). On varmistettava, että uusi toimintatapa pysyy käytössä ja kehittyy edelleen myös varsinaisen muutosprojektin loputtuakin. (Lanning ym., 1999, 296).

Muutoksen vakiinnuttamiseen ei useinkaan kiinnitetä riittävästi huomiota. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ei edellytä projektin loppuvaiheessa mitään erityistoimenpiteitä, vaan parhaassa tapauksessa vakiintumisen pääedellytykset ovat toteutuneet ja rakentuneet jo projektin aikana. Tällöin muutoksen vakiinnuttaminen merkitsee lähinnä seurantaa, ohjausta ja palautteen antamista. (Lanning ym., 1999, 296-297). Varsinaisia vakiinnuttamisen keinoja voidaan jakaa neljään kategoriaan: fyysiset, järjestelmä- ja organisaatiomuutokset, mittaus ja palkitseminen, johtamistavat ja esimiehen toiminta sekä hyötyjen näkyminen.

Fyysiset järjestelmä- ja organisaatiomuutokset tarkoittavat esimerkiksi työtilojen uudelleen järjestämistä. Tilaratkaisujen avulla voidaan kannustaa tai jopa pakottaa ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Samoin tapahtuu myös uuden tietojärjestelmän kanssa, joka pakottaa ihmiset tekemään asiat uudella tavalla uuden järjestelmän puitteissa. (Lanning ym., 1999, 299-300).

Oikea mittaaminen ja palkitseminen ohjaavat toimintaa ja korjaa sitä jatkuvasti muuttuvan ympäristön mukaan. Mittaus- ja palkitsemisperusteet pitäisi muuttaa muutosprojektin tavoitteita tukeviksi, jolloin toimintatavat saadaan muuttumaan niiden mukana. Tällöin mittaaminen ja palkitseminen eivät pelkästään kannusta parempiin suorituksiin, vaan ohjaavat kehitystä oikeille raiteille. (Lanning ym., 1999, 300).

Jokapäiväiset johtamisen vivahteet voivat huomaamatta estää toimintatapojen kehittymisen ja vakiintumisen. Esimiehet viestivät toiminnallaan, sanomisillaan ja sanomatta jättämisillään alaisilleen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Yksi tapa kehittää johtamista on muodostaa esimiehistä pieniä ryhmiä, joiden tehtävänä on johtamistapojen seuraaminen ja kehittäminen sekä palautteen antaminen ryhmän muille jäsenille. Esimiehen jäämäkkyys korostuu muutoksen vakiinnuttamisessa. Hänen on rohkaistava, kannustettava ja joskus myös komennettava yksikköään eteenpäin. Joustavuus on kehitysprojekteissa tärkeää, mutta tavoitteeseen ei päästä, jos niistä ei pidetä kiinni. (Lanning ym., 1999, 303-304).

Kehityksen pysyvyyden kannalta on parempi, mitä varhaisimmassa vaiheessa sen hyödyt alkavat tulla näkyviin ja konkretisoitua. Muutos pitäisikin suunnitella niin, että kehityksen tuomat muutokset ovat päivittäisessä toiminnassa nähtävissä mahdollisimman nopeasti. Samalla uuden toimintatavan merkitys iskostuu paremmin henkilöstön mieliin. Ellei muutoksilla ole välitöntä työtä helpottavaa vaikutusta, niiden aikaansaamia muita hyötyjä pitäisi tuoda esille päivittäisessä johtamisessa ja sisäisessä tiedottamisessa. (Lanning ym., 304).

3.4.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa pitäisi ajatella sekä positiivisena, että negatiivisena asiana. Positiivinen muutosvastarinta kertoo, että muutos on vaikuttava ja, että organisaatiossa on muutosdynamiikkaa sekä reflektiivistä kyseenalaistamista. (Stenval & Virtanen 2007, 100). Muutoksen onnistumiseksi aktiiviset vastustajat voivat jossain tilanteissa olla tärkeitä, sillä he tekevät kriittisiä kysymyksiä ja pakottavat näin muutoksen tekijät ottamaan laajemmin erilaisia näkökulmia

huomioon. Muutos tarvitsee onnistuakseen taakseen tietyn ”kriittisen massan”, jotka puoltavat muutosta. Ongelmallisia ovat henkilöt tai ryhmät, jotka ovat välinpitämättömiä tai passiivisen myötämielisiä. He eivät sitoudu muutokseen ja heistä saattaa muodostua ongelma muutoksen implementointivaiheessa. Ihmisille pitää kertoa avoimesti ja realistisesti, miten muutokset tulevat vaikuttamaan. On hyvä analysoida yhdessä muutokseen liittyviä vaikutuksia ja merkityksiä ja antaa ihmisille tilaisuus ilmaista tunteitaan ja keskustella niistä. (Honkanen 2006, 370-372).

Muutosvastarinta ilmenee ihmisten käyttäytymisessä ja argumenteissa monin eri tavoin. Tyypillisintä on uuden asian kieltäminen, henkilö saattaa väittää, että muutosta ei tule koskaan tapahtumaan, se ei tuo mukanaan mitään uutta tai se ei ole realistinen. (Stenval & Virtanen 2007, 101). Tyypillisintä onkin, että vastustus ilmenee aktiivisena, äänekkäänä ja näkyvänä mielenilmaisuna. Joillakin vastustus saattaa taas ilmetä taas passiivisena laiskuutena. Kokouksissa ollaan passiivisia, ei haluta osallistua koulutuksiin, pessimististen mielipiteiden ilmaiseminen tai kehitykseen käytettävien resurssien pienentäminen. Vastarinta mielletään usein vain työntekijöiden keskuudessa ilmeneväksi, mutta muutoksen vastustajia voi löytyä organisaation kaikilta tasoilta. (Lanning ym., 137).

Muutosvastarinta voi perustua kolmeen seikkaan. Yksilöllä voi olla oletus, että on olemassa ristiriita toivottavan käyttäytymisen ja nykyisen toimintakyvyn välillä. Tällöin henkilö ei siis usko omaan tai organisaation jäsenten kykyyn selviytyä muutoksesta. Toiseksi yksilön odotuksissa ristiriitaa saattaa esiintyä tehtävän suorituksen ja vaikutusten välillä. Haluttu toiminta ei siis yksilön näkökulmasta saa aikaan vaikutuksia. Kolmantena muutosvastarinnan syynä on käsitys muutoksen vahingollisuudesta itselle tai omalle organisaatiolle. (Stenval & Virtanen 2007, 102). Muutosvastarinta johtuu useimmiten tulevaisuuden pelosta, joista merkittävin on juuri epätietoisuus muutoksen vaikutuksista. Tätä pelkoa voidaan lieventää luonnollisesti tuomalla avoimesti esiin tietoa organisaation tilasta sekä suunnitelmista, joiden mukaan pyritään etenemään. Tiedotuksen merkitys korostuu siis jo muutosprojektin alkuvaiheessa.

Muutoksen tarve on hyvä ymmärtää sekä yritys- että yksilötasolla. Jos henkilö ei näe muutoksen tuovan henkilökohtaista etua, se ei ainakaan helposti tue organisaation muutokseen johtavaa toimintaa. Ihmisillä saattaa olla myös erilaisia näkemyksiä siitä, mitä muutos tuo tullessaan ja siksi tärkeintä onkin löytää yhteinen näkemys siitä, mitä kehittäminen merkitsee sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Turhia pelkotiloja saadaan poistettua luomalla yhdessä tulevaisuuden kuvaa, visiota, ja viemällä se henkilökohtaiselle tasolle, jolloin työntekijä pystyy suhteuttamaan itsensä osaksi muutosta. Jos henkilö ei pysty näkemään omaa rooliaan kehitystyössä ja tulevaisuuden organisaatiossa, on hänen vaikea osallistua aktiivisesti kehitystyöhön. (Lanning ym., 138-139).

Muutosvastarintaa ei kannata yrittää murtaa voimakkailla vastatoimenpiteillä, vaan on pikemminkin pyrittävä sen syiden analysointiin. (Lanning ym., 139). Muutosvastarinnan käsittelyssä omien ja muiden intressien, etujen ja tavoitteiden välille tulisi löytää kaikkia hyödyntäviä ratkaisuja. Muutosvastarinnan voittamiseksi muutosjohtajan on tunnistettava ongelmat avoimesti. Koulutuksella ja tiedon välittämällä pystytään vähentämään ongelmia. On myös huomattava, että erilaisia toimijoita on johdettava ehkä toisistaan poikkeavin tavoin. Muutosjohtajan on vahvistettava työntekijöitä ja annettava heille mahdollisuuksia onnistua prosessissa. Muutosjohtajan oma sitoutuminen on myös keskeistä. Jos hän itse on epävarma uudistuksen järkevyydestä, myös muu henkilöstö suhtautuu siihen kriittisesti. Taitava muutosjohtaja osaa kääntää vastarinnan reflektiivistä oppimista vahvistavaksi. Hänen pitää myös ymmärtää, että muutosvastarinnan voittaminen edellyttää luottamusta ja dialogia. (Stenval & Virtanen 2007, 103).

3.5 Muutosjohtajan ja henkilöstön kompetenssit

Kompetenssi on pätevyyttä ja kyvykkyyttä tietyssä tilanteessa ja sitä, että ollaan riittävällä ominaisuudella varustettuja jotakin tiettyä tehtävää tai tilannetta varten. Kysymys on siitä, että henkilöllä on kyky toimia tiettyjen kriteerien mukaan työtehtävissään, olipa hän sitten esimies tai työntekijä. Kompetenssi on kuvaus siitä, mitä ihmisen tietyssä tehtävässä tulisi pystyä tekemään, kuinka

toimia ja käyttäytyä. Muutoskompetenssiin sisältyy kyky toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Muutosjohtaminen kompetenssien näkökulmasta korostaa voimakkaasti oppimista. Muutostilanteessa tulisi luoda oppimisprosesseja, jotka kehittävät niin johdon kuin toteuttavan henkilöstönkin kompetensseja. Tällä tavoin vahvistamalla muutosjohtamisen kompetensseja luodaan edellytyksiä rakentaa ja aikaansaada muutoskykyinen organisaatio. (Stenval & Virtanen 2007, 104).

3.5.1 Muutosjohtajan kompetenssit

Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, jonka tehtävään sisältyy aina kokonaisvastuu toiminnasta. Yleisjohtajalta edellytetään kokonaisuuden hallintaa ja monialaista joustavuutta, organisaation sisällön ja tehtävien hallintaa, ihmisen johtamisen taitoja sekä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työskentelytapojen ja työkuulttuurin hallintaa. Vastuullinen yleisjohtaja huolehtii uuden toiminnan syntymisestä, käynnistymisestä ja seurannasta. Hyvä yleisjohtaja viestittää visioista ja organisaation tavoitteista sekä asettaa myös muutokselle realistisia tavoitteita. Muutosta arvottava kokonaisnäkemys ja visionäärinen suunta ovat välttämättömiä.

Muutosjohtajalta edellytetään myös suhtautua muutoksessa tarvittaviin ja esiin nouseviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti. Häneltä vaaditaan sekä itsehallintaa että -hallintaa. Muutosjohtaja, joka kokee tunteita, mutta hallitsee niihin liittyvät reagoitavat, herättää luottamusta. Henkilöstön on helpompi olla vuorovaikutuksessa sellaisen muutosjohtajan kanssa, joka hallitsee omaa käyttäytymistään ja reaktioitaan. Johtajalta vaaditaan myös läsnäoloa ja sitä, että hän on kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Esimiehen tehtävä on olla käytettävissä, kun joku haluaa keskustella työn tavoitteista. Muutosjohtajan vuorovaikutus henkilöstön kanssa näyttää olevan keskeinen läsnäolon tunnusmerkki. Hän myös auttaa henkilöstöä ratkomaan muutoksesta syntyviä ongelmia ja ristiriitoja. Vuorovaikutus vaatii läsnä olevalta muutosjohtajalta kykyä luottamukselliseen kanssakäymiseen.

Muutoksen johtaminen on yleensä tilanteissa toimimista. Muutosjohtajan tehtävänä on tarttua ongelmiin nopeasti ja hyödyntää niiden tuomat mahdollisuudet. Toiminnan onnistumisen ratkaisee usein miten nopeasti muutosjohtaja kykenee toimimaan ja tekemään joskus vaikeitakin päätöksiä.

Muutosjohtaja johtaa esimerkillään, joten hänen oma esimerkkinsä ja kykynsä sitoutua toteutettavaan hankkeeseen vaikuttavat koko tiimin onnistumiseen muutoksessa. Sitoutunut esimies luo ympärilleen luottamusta ja antaa henkilöstölle mallin, jonka mukaisesti tulee toimia. Jos muutosjohtaja ei itse halua uudistua, ei hän pysty edellyttämään sitä myöskään henkilöstöltään. Parhaimmillaan muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja, joka saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja motivoitumaan muutoksen tekemiseen. Muutosjohtajan tulee huolehtia myös siitä, että henkilöstön suorituskkyky ja osaaminen kehittyvät muutosten yhteydessä. Mahdollistava johtaja kykenee jakamaan auktoriteettiään, näkyvyyttään, valtaansa ja tietämystään alaistensa kanssa. Toimintatapa edellyttää luottamusta ja parhaimmillaan se tuottaa dialogiin perustuvaa oppimista. (Stenval & Virtanen 2007, 104).

3.5.2 Henkilöstön kompetenssit muutostilanteessa

Onnistuneelle muutosprosessille ei riitä, että muutosjohtajalla on kompetensseja toteuttaa haluttua toimintaa. Muutosjohtajan lisäksi myös henkilöstöltä edellytetään kompetensseja ja vastuuta toiminnan kehittämiseen. Termillä alaistaidot tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestä ja työtovereitaan tukien ja perustehtävänsä suuntaisesti. Parhaimmillaan muutosjohtajan ja henkilöstön kompetenssit täydentävät toisiaan.

Henkilöstön muutoskompetensseja ovat:

- kyky motivoida omaa toimintaa sekä ymmärtää asiakkaiden tarpeita
- kykyä vaikuttaa ja neuvotella sekä ottaa asioista selvää

- kyky arvioida tilanteet hyvin ja tiedostaa toiminnan menestystekijät
- kyky suhtautua muutokseen positiivisesti ja olla avoin
- kykyä olla varma omasta osaamisesta
- huomaavaisuutta toisia kohtaan

Henkilöstö, jolla on näitä muutoskompetensseja pystyvät kommunikoimaan muiden kanssa, myös niiden, joilla on heistä poikkeava näkökulma asioihin. Kyky tulla toimeen muiden kanssa, tarkoittaa myös innovatiivista ongelmien ratkaisua. Henkilöstön muutoskompetenssiin sisältyvät tekijät ovat siis niitä tekijöitä, jotka sisältyvät avoimeen kommunikaatioon, kriittiseen reflektointiin sekä tiedon käyttöön ja luomiseen. Henkilöstön muutoskompetenssi merkitsee kykyä selviytyä kaaoksesta organisoimalla omaa työtä ja hallitsemalla ajankäyttöä. Tämä haaste on muutoksissa merkittävä, sillä usein muutostilanteissa työmäärä kasvaa ja uudet tavoitteet ja tekeminen tuovat paineita työn hallinnalle.

Työntekijän oma aktiivisuus on myös keskeinen osa muutoskompetenssia. Henkilö, jolla on muutoskompetenssia, kykenee itse viemään hankkeita eteenpäin. Aktiivisuus ilmentää, että työ koetaan tärkeäksi, omasta tekemisestä välitetään ja se halutaan tehdä hyvin.

Hyvällä muutosjohtamisella voidaan merkittävästi vahvistaa henkilöstön muutoskompetensseja ja läsnä oleva johtaja osaa tunnistaa henkilöstön muutoskompetensseja koskevia puutteita. (Stenval & Virtanen 2007, 107-108).

4 Myynnin johtaminen ja strategiset asiakkuudet

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Nordeassa meneillään olevan uuden johtamis- ja toimintamallin implementointiin. Yksi muutoksen keskeisin tavoite on saada parempaa otetta johtamiseen, jonka avulla voidaan tarjota yhä parempia asiakaskohtauksia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että konttorinjohtaja on työnkuvassaan myös myynnin johtaja, joka varmistaa, että hänen tiiminsä toteuttaa sovittua myyntiprosessia asiakaskohtauksissaan.

Uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista ja vaatii pitkäjänteisyyttä. Myös asiakasvalinta on tehtävä huolella, jotta yritys voi turvallisesti ja harkitusti rakentaa kestäviä asiakassuhteita. Asiakassuhteiden tulee olla suunniteltuja ja pitkälle harkittuja. Vasta ensimmäisen onnistuneen myyntitilanteen jälkeen yrityksellä on mahdollisuus rakentaa asiakkaaseen niin luottamuksellinen suhde, että molemmat suhtautuvat siihen enemmänkin kumppanuutena kuin kertaluontoisena myyntitapahtumana. (Laine 2008, 21).

Yleensä asiakkaat ovat valmiimpia maksamaan enemmän tuotteista tai palveluista strategiselle kumppanille, kuin toimittajalle, jolta asiakas ostaa vain peruspalveluita. Strategista kumppania ei myöskään vaihdeta yhtä helposti kuin perustuotteiden tai -palveluiden tuottajaa. Moni asiakas karsii toimittajiensa lukumäärää ja panostaa mieluummin luottotoimittajiin, kuten konsultoiiviin ratkaisujen toimittajiin tai strategisiin kumppaneihin. (Laine 2008, 22).

Oheinen kuvio kertoo, miten asiakkaat asemoivat kumppaninsa. Kuvion perusteella myyjän status voi vaihdella perinteisestä yksittäisestä tavarantoimittajasta strategiseksi kumppaniksi.



Kuvio 2: Miten asiakas asemoi kumppaninsa (Laine 2008, 22)

4.1 Myyntiprosessi

Palveluiden ja ratkaisujen myynti vaatii osaamista paitsi myynniltä, myös muulta toimittavalta organisaatiolta. Asiakkaat haluavat ostaa varsinaisen palvelun lisäksi myös osaamista. (Laine 2008, 27)

Asiakas odottaa myös myyntiprosessin olevan aina korkean tasalaatuinen. Mikäli yritys toimii valtakunnallisesti, on tärkeää, että myyntiprosessi etenee johdonmukaisesti toimipaikasta tai asiakaspalveluhenkilöstä riippumatta. Korkean tasalaatuinen myyntiprosessi on avain asiakastyytyvyyteen ja se syntyy ennalta sovitusta rutiineista, joita koko yrityksen henkilökunta työssään noudattaa. Tällä tavalla yritykseen voidaan luoda yhtenäinen toimintatapa ja asiakas tietää mitä hän saa. (Rubanovitsch 2006, 32).

Hyvin ja tehokkaasti suunniteltu myyntiprosessi etenee tarvekartoituksesta kaupan päättämiseen. Oleellista on, että myyjä asettuu asiakkaan asemaan ja pyrkii todella ratkaisemaan asiakkaan tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla heti ensi kohtaamisesta alkaen. Onnistuneessa myyntiprosessissa painopiste on kattavassa tarvekartoituksessa. Perusteellisen tarvekartoituksen turvin myyjä pystyy keskittymään tarjoamaan asiakkaalle ainoastaan muutamaa vaihtoehtoa, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Myyjä pystyy ominaisuuksien esittelyn sijaan

kertomaan asiakkaalle tuotteen tai palvelun hyödyistä. (Rubanovitsch 2006, 36, 40).

4.1.1 Myyntiprosessin johtaminen

Myyntiprosessin kuvaaminen ei ainoastaan riitä, vaan sitä on myös johdettava. Jos organisaation johto ei osaa tai halua sitoutua myyntiprosessiin, sitä on mahdotonta vaatia myöskään muilta työntekijöiltä. Myyntiprosessin johtaminen on päätöksentekoa, mutta myös sovittujen asioiden seuraamista ja valvomista, ja että sovittuja ohjeita ja toimintatapoja noudatetaan. Myynninjohtajan keskeisin tehtävä on osallistua itse myyntityöhön ja arvioida meneillään olevia projekteja kriittisesti. Johdon tehtävä on arvioida, että myyjät valmistautuvat asiakkaiden kohtaamiseen riittävän hyvin ja voivat sen kautta onnistua paremmin työssään. Myynninjohtaminen on myyjien motivoimista ja kannustamista, mutta samalla myös kriittistä suhtautumista ja myyntiprojektien arviointia. (Laine 2008, 58).

Johdon tehtävänä on antaa myyjille riittävät keinot ja taidot hallita asiakaskohtaamistilanne. Myynninjohtaja tukee myyjiä, toimii itse esimerkkinä ja varmistaa, että myyjillä on riittävä osaaminen myyntiprosessin läpiviemiseksi. Myyjällä pitää olla valta neuvotella asiakkaan kanssa normaalitilanteessa ja hänellä tulee olla mahdollisuus ja valtuudet päättää kauppa sekä teoriassa, että käytännössä. (Rubanovitsch 2006, 24).

4.1.2 Myyjän ominaisuudet

Myyjän onnistumista työssä ohjaa asiakkaan halu antaa hänelle ongelmia ratkottavaksi. Useilla eri toimialoilla perustuotteet rakentuvat samalle pohjalle, ja tällöin lisäpalvelut ja ominaisuudet ovat niitä keinoja, jotka erottavat eri tuotteet ja palvelut toisistaan. Myyjän tulisi esittää myymänsä tuotteen tai palvelun niin, että se jollain tavoin auttaa asiakasta hänelle tärkeän asian ratkaisemisessa. Keskustelu on myyjän tärkein apuväline, ilman sitä hän ei voi tietää, mikä asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaa ja mikä motivoi asiakkaan ostamaan. Myynti- tai asiakasneuvottelu tulee hahmottaa keskustelutilanteena, jossa

erityisen tärkeää on keskustelun aihe, jotta neuvottelu voidaan käydä ilman jatkuvia väärinkäsityksiä. Myyjän on tärkeää kertoa asiakkaalle miksi hän on asiakkaan luona. Kun käynnin tarkoitus on asiakkaalle selvä, on hänen mahdollista suhteuttaa oma näkökantansa myyjän näkökantaan ja yhteisestä tavoitteesta on ainakin mahdollista keskustella. Tällöin kummankaan ei myöskään tarvitse olla neuvottelussa puolustuskannalla. (Havunen 2000, 171-173, 212). Yksittäiset asiakaskohtaamistilanteet on hyödynnettävä ja niistä on otettava kerralla kaikki irti. Myyjältä vaaditaan rohkeutta ehdottaa laajempaa ratkaisua ja ennen kaikkea rohkeutta kysyä päätöstä. (Rubanovitsch 2006, 27).

Myyjän on tunnettava myymänsä tuotteiden tai palvelujen ominaisuudet, jotta hän pystyy löytämään asiakkaan tarpeita vastaavan ratkaisun. Jokaiselle asiakkaalle on löydettävä juuri häntä puhuttelevat hyödyt. Vaikeiden tuotteiden nimiä ja teknisiä termejä tulee välttää. Ei riitä, että myyjä ymmärtää asiakasta, myös asiakkaan on ymmärrettävä myyjää. Hyötyjen esittely on pidettävä yksinkertaisena, ymmärrettävänä ja järjestelmällisenä. Taito tuoda myytävän tuotteen tai palvelun hyödyt esille korostuu erityisesti aloilla, joilla myynnin kohdetta ei voi nähdä heti valmiina, esimerkiksi mainos-, pankki- ja rahoitusaloilla. Asiakkaalle pitää pystyä perustelemaan mitkä ovat asiakkaan saamat edut ja hyödyt ja mitkä asiat paranevat asiakkaan nykytilanteeseen verrattuna. (Rubanovitsch 2006, 93, 95-96).

4.1.3 Tiimityöllä myyntituloksiin

Myyntitiimissä vahvuus on toisia täydentävissä ominaisuuksissa ja osaamisessa. Myyntitiimi liikkuu asiakkaan luona yhdessä, kerää ja analysoi tietoa yhdessä. Kun myyntitiimi laajenee, myyjänkin rooli muuttuu, sillä projektin onnistumisen taustalla on laajempi joukko ihmisiä. Tällöin myyjän onkin pelkän asiakastyön lisäksi huomioitava myös muun myyntitiimin motivointi niin, että jokainen tiimin jäsen tekee kaikkensa yhteisen tavoitteen eteen. Omien vahvuuksien ja työskentelytapojen ymmärtämisen lisäksi, asiakasmyyntitiimin johtajan tulee ymmärtää myös kollegoidensa vahvuudet ja tavat työskennellä. Vaikka ryhmä toimiikin yhdessä, jokainen tiimin jäsen toteuttaa omaa tapaansa

toimia. Tärkeää on, että kaikki kykenevät riittävän tasokkaaseen suoritukseen. Tehokasta tiimin keskeistä viestintää ei ole ilman tapaamisia ja palavereja, joiden tarkoitus on olla lyhyitä ja tehokkaita tiedotus- ja informaatiopalavereja. Hyvät myyjät delegoivat tehtäviä, mutta eivät siirrä vastuuta muille. Delegointiin ja johtamiseen liittyy oleellisesti viestintä, sillä vuorovaikutus lisää ihmisten motivaatiota. (Laine 2008, 32-33).

Myyjä-asiantuntija -yhdistelmä toimii silloin, kun kumpikin osapuoli arvostaa toisen osaamista ja osaa työskennellä yhteisen tavoitteen eteen. Osaava työpari on harjoitellut yhteistyötä useamman kerran. On tärkeää osata vuoropuhelu, kuuntelu ja oikeiden asioiden kysyminen niin, että se ei tunnu asiakkaan mielestä ahdistavalta tai epämiellyttävältä, vaan siltä, että häntä halutaan auttaa. Yhteistyö ei synny vain sen mukaan, että työpari tulee toimeen keskenään, vaan heillä on myös yhteiset tavoitteet ja myyjää ja asiantuntijaa mitataan samoilla mittareilla. Myyjä-asiantuntija -yhdistelmä on tehokas myyntitiimi, sillä molemmilla on asiakastilanteessa oma roolinsa. Asiantuntija on se, jolla on erikoisosaamista erityisesti siitä alueesta, jota myyjä on myymässä. Asiakkaat pitävät asiantuntijoista, koska he ovat yleensä yltiörehellisiä ja haluavat kertoa asiakkaalle koko totuuden. Asiantuntijat eivät myöskään ole aggressiivisia eivätkä painosta asiakasta, kuten ehkä jotkut myyjistä saattavat tehdä. Asiantuntijoiden rooli ei myöskään ole puhua rahasta, vaan he jättävät sen suosiolla myyjän tehtäväksi. (Laine 2008, 34-35).

Tänä päivänä jokainen liike-elämässä toimiva on omalla tavallaan myyjä. Jokainen myy ideoita, uskomuksia ja tavoitteita, joko asiakkaille tai oman yrityksen sisällä. (Rubanovitsch 2006, 27). Myyjien tulee ymmärtää olevansa myyjä ja myyntityö on myyntityötä, oli titteli mikä tahansa. Myyjän paikka on asiakkaan luona ja hänen tehtävänsä on välittää omalle organisaatiolleen, mitä asiakkaat tarvitsevat. Käytännössä tämä tarkoittaa, että myyjän tulee viettää aikansa sekä olemassa olevien, että uusien, potentiaalisten asiakkaiden parissa. (Laine 2008, 42-43).

4.2 Strategiset asiakkuudet

Hyvä myyntityö, jossa myyjä kuuntelee asiakasta ja kartoittaa tämän tarpeet, on pohja pitkäaikaisille asiakassuhteille. Asiakkaan pitää kokea, että hänelle esitetyt ratkaisut tarjoavat juuri niitä hyötyjä, joita hän tuotteelta tai palvelulta hakee. Mitä enemmän lisäarvoa myyjä pystyy ratkaisuillaan asiakkaalleen tuomaan, sitä korkeammalle asiakas asemoi myyntikumppaninsa ja voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta.

Harvalla yrityksellä on käytännön mahdollisuuksia toimia kovin monen asiakkaan strategisena kumppanina, vaikka tahtoa tähän olisikin. Yleisin ristiriita on, että osaavia resursseja ei ole riittävästi tai henkilöstöä yleensäkin hoitamaan asiakkuuksia. Ei auta, että myyjä julistaa strategisten kumppanuuksien ja pitkäkestoisten asiakassuhteiden puolesta, myös asiakkaan on oltava samaa mieltä. Eri asiakkaat saattavat saada samalta toimittajalta eritasoista palvelua. Asiakkaat voivat valita keneltä tarvitsemansa tuotteen tai palvelun ostavat, mutta samoin myyjän pitää valita asiakkaansa. Toiset asiakkaat ovat prioriteeteissa korkeammalla kuin toiset. Resursseja ei riitä kaikkialle, vaan on tehtävä valintoja keihin asiakkaisiin keskittyä ensisijaisesti ja ketkä asiakkaat olisivat myyjän kannalta parhainta potentiaalia. (Laine 2008, 21).

4.2.1 Asiakkuuden arvo ja asiakaskannattavuus

Asiakkuudet muodostavat yrityksille keskeisen pääoman, josta voidaan puhua asiakkuuspääomana ja sen arvon kehittämisestä. Mitä enemmän asiakkuuksia pystytään kehittämään sitä suurempi pääoma yrityksellä on käytettävissä. Asiakkuusjohtamista tarvitaan, jotta asiakkuuksien arvoa pystytään nostamaan. Tällöin asiakkuudet tulee analysoida ja luoda asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32).

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata esimerkiksi asiakkuuden rahallisella volyyymilla, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuudella, asiakkuuden kestolla, asiakasosuudella tai asiakkuuden referenssiarvolla. Jokaisen yrityksen

on asiakkuusstrategiassaan määriteltävä myös se, millä ulottuvuuksilla asiakkuuden arvoa mitataan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29). Asiakkaalla on usein referenssiarvoa markkinoilla ja tällöin asiakkuuden arvoon vaikuttavat myös asiakkaan kautta saatavat kontaktit. Voimakkaasti yritykseen sitoutunut asiakas, joka on valmis suosittelemaan yritystä, on arvokas, sillä se auttaa merkittävästi uusien asiakkuuksien syntymisessä. Asiakkaan merkitys referenssinä korostuu erityisesti yritysten välisessä markkinoinnissa. Asiakkuuden arvoa pitää tarkastella myös asiakkuuden arvopotentialin kannalta. Nykyisten asiakkuuksien arvopotentiali määrittelemällä, voidaan yrityksen panostukset kohdistaa niihin asiakkaisiin, joissa voidaan odottaa tuottojen kasvavan. Usein tämä tarkoittaa, että painopistettä tulee siirtää uusien asiakkuuksien synnyttämisestä nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen. Potentialin hyödyntäminen edellyttää asiakasjohtamista siten, että asiakkuuden tuotot suhteessa kustannuksiin kasvavat. Usein tämä tarkoittaa, että asiakas on hajauttanut asiointinsa tai ostonsa useamman yrityksen välillä ja houkuttelemalla asiakas keskittämään, myös asiakkaan tuottopotentiali realisoituu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 31-32).

Pitkällä aikavälillä kaikkien asiakkuuksien tulisi olla kannattavia. Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta. Kun asiakkuustuloista vähennetään asiakkaaseen käytetyt kustannukset, saadaan asiakaskannattavuus. Aikaväli, jota yleisesti käytetään, on vuosi. Ajallisesti asiakaskannattavuutta tulisi lähestyä kahdella eri tavalla. Asiakkuuden kannattavuus tulisi ensinnäkin analysoida vuositason ja toisaalta asiakaskannattavuus pitää mitata koko asiakkuuden elinkaaren ajalta. Vuositason tarkastelun perusteella ei kuitenkaan pidä vetää liian nopeita johtopäätöksiä, sillä tänä vuonna kannattamaton asiakas voi olla yksi kannattavimmista asiakkaista tulevaisuudessa. Asiakaskannattavuuden mittaaminen koko elinkaaren ajalta edellyttää vuosittaisten kannattavuuksien tuntemista ja vuosittaisen asiakkuuden kannattavuuden diskonttausta nykyarvoon. Tämä on kuitenkin hankalaa, sillä asiakkuuden kesto ei useinkaan ole tiedossa. Tällöin asiakkuuden nykyarvon määrittely perustuu tulevaisuuden osalta odotuksiin. Mikäli asiakkuuden vuosittainen kannattavuuskaan ei ole

tiedossa, on asiakkuuden nykyarvon määrittely vaikeaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30).

4.2.2 Asiakkuuksien johtaminen

Yrityksen asiakasryhmät voidaan ajatella jaettavan kahteen ryhmään: asiakaskantaan, jolla tarkoitetaan yrityksen nykyisiä asiakkaita sekä asiakaskuntaan, jolla tarkoitetaan myös tulevia potentiaalisia asiakkaita. Asiakaskannan johtaminen on strategista johtamista ja sen päätavoitteena on määrittellä asiakaskannan ryhmittelyn tarve ja sen perusteella määrittellä tarve luoda erilaisia asiakkuusstrategioita eri ryhmille. Asiakkuusstrategioilla varmistetaan, että asiakaskannan arvonnousu on mahdollisimman suuri. Tässä yhteydessä nousee esiin myös kysymys siitä, millä tavalla asiakkaita lähestytään ja minkälaisissa kanavissa asiakaskohtaamisia hoidetaan. Pankeille on tullut menestymisen kannalta välttämättömäksi ohjata tiettyjä asiakaskohtaamisia ulos pankkikonttorista esimerkiksi sähköisiin asiointikanaviin. Ohjaamalla oikeat kohtaamiset oikeisiin kanaviin voidaan minimoida asiakkuuteen liittyviä kustannuksia samalla, kun asiakkaan kokema arvo maksimoituu. (Storbacka & Lehtinen 2002, 56-57).

Asiakkuuksien johtaminen vaatii uutta organisatorista ajattelua, josta voidaan löytää kaksi peruskysymystä. Ensimmäinen on asiakaspinnan organisointi eli miten luodaan edellytykset sille, että asiakaspinnassa toimivat henkilöt ja prosessit pystyvät tuottamaan asiakkaille suunniteltuja kohtaamisia ja toimintoja. Tässä kysymyksessä pitää ottaa huomioon henkilöstöasiat, työn suunnittelu, tuotantoprosessien suunnittelua ja jakelukanavien valinta. Toinen peruskysymys on, miten koordinoidaan yrityksessä tapahtuva asiakkuuksien syntyminen ja jalostaminen sekä miten asiakkaisiin liittyvää tietoa hallitaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 139).

Yrityksissä on ajattelemisen tasolla siirryttävä pois yksittäisten kauppojen tekemisen maailmasta ja siirryttävä asiakkuuksien johtamisen maailmaan. Kauppojen tekemisen maailmassa mittarina on yleensä kauppatilanteiden hinta ja tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon samaa tuotetta tai palvelua

mahdollisimman monelle asiakkaalle. Tällöin on luonnollista, että yritys organisoituu tuotteiden tai tuotteisiin liittyvän osaamisen ympärille ja tämä jarruttaa asiakkuusajatteluun siirtymistä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 140).

Yrityksen asiakkuuksien hoitamisesta vastaavat henkilöt eivät pyri löytämään asiakkaita tuotteille tai tuotteita asiakkaille, vaan he huolehtivat asiakkuuden arvonnoususta. Asiakkuuden arvoa voi nostaa vain kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli asiakkuusstrategioita hiomalla. Vastuu asiakkuuksien jalostamisesta on usein delegoitu usein alueellisille organisaatioyksiköille. Sen sijaan on ilmeistä ajatella, että asiakaskanta on organisaation omaisuutta, sitä hallitaan keskitetysti ja tieto asiakkaista on kaikkien saatavilla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143).

Asiakaskanta voidaan ajatella jaettavan asiakkuuksista koostuviin salkkuihin ja jokaisella salkulla on oma arvonsa. Tällaisia asiakassalkkuja voivat olla esimerkiksi suojeltavien asiakkuuksien salkku, kehitettävien asiakkuuksien salkku sekä muutettavien asiakkuuksien salkku. Eri salkut vaativat eri toimenpiteitä jalostuakseen, sillä asiakkuuden arvonnousuun on monta eri tietä. Asiakkuuksien johtamisen maailmaan siirryttäessä merkittävä organisointiin liittyvä muutos on, että tällaisille asiakassalkuille määritetään oma ”salkunhoitaja”, jonka päätehtävä on huolehtia salkkuun kuuluvien asiakkaiden arvonnoususta sekä siitä, että asiakkuuksia kehitetään kokonaisuuksina. Salkusta vastavalta henkilöltä tulee odottaa sekä asiakkaiden, asiakastietojärjestelmien, että asiakkuuksien tuntemusta. Tällainen osaaminen harvoin yhdistyy yhdessä ihmisessä, joten tällöin voi olla tarpeellista luoda asiakashoitotiimejä. Tiimityöskentelyn etuna on mahdollisuus kokonaisvaltaisempaan lähestymiseen asiakkuusajattelussa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 144-145).

Asiakastietojen hallinta on uusi osaamisen alue, jossa useat yritykset ovat luomassa uusia työkaluja. Usein yritysten perusongelmana on, että jollakin henkilöllä on asiakkaasta erinomainen tieto ja tuntemus, mutta tämä tieto ei välity muille henkilöille organisaation sisällä. Näin ollen työntekijän vaihtaessa työpaikkaa olemassa oleva tieto siirtyy hänen mukanaan. Asiakasta hoitavan

yhteyshenkilön tietämys asiakkaasta on henkilökohtaista muistia ja yrityksen tietojärjestelmiin tallennettu tieto asiakkaasta on organisatorista muistia. Asiakkuuden arvoa ei voi nostaa ellei asiakkaasta ei ole riittävästi informaatiota saatavilla yrityksen tietojärjestelmissä. Tietojärjestelmiin tulisi rekisteröidä kaikki asiakkuuteen liittyvät kohtaamiset ja tapahtumat ja niissä välitetty tieto. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkuuksia voidaan seurata ja että asiakkuuksien seurannan perusteella tehdään kehitystoimenpiteitä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 145-146).

4.2.3 Asiakkuuden kannattavuuden kehittäminen

Asiakkuuksia ryhmitellään asiakaskannoiksi ja kullekin asiakaskannalle rakennetaan oma, arvonnousua maksimoiva asiakkuusstrategia. Asiakaskantoja analysoitaessa päätavoitteena on selvittää syyt, miksi joku asiakas on kannattava tai kannattamaton. Rahallisen potentiaalin löytäminen helpottuu, jos yritys rakentaa mallin asiakkuuksien kannattavuuksien laskentaa varten, joka mahdollistaa uusien potentiaalien löytämisen asiakaskannasta. Jotta tämä asiakaskannan potentiaali voidaan hyödyntää, edellyttää se asiakkuusstrategioiden muuttamista. Käytäntö on osoittanut, että suurimmat kannattavuuspotentiaalit löytyvät jo olemassa olevasta asiakaskannasta ja potentiaalin todentaminen on näin ollen kannattavinta ”markkinointia” yritykselle. Kannattamattomien asiakkaiden osuus on yleensä yritysten asiakaskannoissa suuri, joten jo pienelläkin muutoksella voidaan aikaansaada merkittäviä kannattavuusvaikutuksia. Tunnistamalla kannattavien ja kannattamattomien asiakkuuksien profiilit voidaan myös luoda näkemys siitä, minkä tyyppisiin asiakkuuksiin halutaan tulevaisuudessa pyrkiä. Kun asiakkuuden odotettavissa oleva kannattavuus otetaan huomioon jo asiakkuuksien syntyvaiheessa, on todennäköistä, että asiakkuudet kehittyvät myönteisellä tavalla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 57-60).

Asiakaskannan segmentointiin liittyy olennaisesti tavoiteltavien kohderyhmien valinta ja asemointi. Nämä ovat strategisia päätöksiä, joiden avulla yhtiö pyrkii parantamaan kilpailuasemaansa markkinoilla. Segmentoinnista on hyötyä myös

palvelujen kehittämisessä ja asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisessa. Segmenttien arvioinnin perusteella saadaan selville myös eri asiakasryhmien tärkeysjärjestys, jolloin voidaan määritellä ensi- ja toissijaiset kohderyhmät. Voimakkaimmin panostetaan ensisijaisiin kohderyhmiin, joita voivat olla kannattavimmat asiakkaat tai ne segmentit, joilla kilpailutilanne ei ole vielä kireä. (Ylikoski ym. 2006, 20-22).

Asemoimalla palvelutarjontansa yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Palvelutarjonnan asemointi on mahdollista, kun tiedetään mitä asioita asiakkaat pitävät tärkeinä ja miten yhtiö sijoittuu asiakkaidensa mielissä suhteessa näihin tärkeisiin tekijöihin. Asiakastutkimusten avulla voidaan kartoittaa miten he kokevat yrityksen suhteessa sen kilpailijoihin. Pankkipalvelujen alalla kaikilla kilpailijoilla on suurin piirtein samanlaiset asiakkaille tarjottavat palvelut. Tällöin pyritään erottautumaan kilpailijoista palvelujen erilaistamisen eli differoinnin avulla. Eräs näistä keinoista on asiakaspalvelu, sillä hyvää asiakaspalvelua on kilpailijoiden vaikea kopioida. (Ylikoski ym. 2006, 25-26).

4.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämä opinnäytetyö keskittyy kuvaamaan johtamis- ja toimintamallin muutosta Nordeassa, jonka pohjana on muuttuva toimintaympäristö. Pankkimaailma muutoksessa -kappaleesta voidaan löytää pankin historiasta yhtymäkohtia myös nykypäivään ja todeta, että jo silloin alkanut muutos elää yhä. Jo Yhdyspankin aikana sen tavoitteena oli muodostaa kannattava ja kasvua tukeva asiakaskunta ja erityisesti yritysasiakkaat nähtiin tässä vahvana potentiaalina. Asiakaspolitiikassa pankki oli jo tuolloin valikoiva ja erityisesti pankkiuskollisuutta ja vastavuoroisuutta korostettiin. 1980 -luvulla alkaneiden pankkifuusioiden seurauksena konttoriverkostoa alettiin saneerata ja asiakkaat haluttiin opettaa käyttämään pankkikonttoria uudella tavalla. Säästöjen lisäksi pankissa alettiin myös miettiä keinoja, miten parantaa tulonmuodostusta ja tämän johdosta 1990 -luvun aikana pankissa uudistettiin myös yritysten ja yhteisöjen maksujenvälitys- ja maksuliikepalvelujen hinnoittelua. Toimenpiteen tarkoitus oli ohjata asiakkaat käyttämään konttorin ohella muita asiointikanavia,

jotka olivat pankin kannalta edullisempia. Nämä 1980 ja 1990 -luvulla alkaneet muutokset ovat ajankohtaisia pankkimaailmassa yhä edelleen. Pankki haluaa ennen kaikkea nykypäivänä vastata asiakkaidensa tarpeisiin neuvontapalvelujen saatavuudesta ja ohjata asiakkaidensa peruspankkiasiointia sähköisiin kanaviin. Myös muuttuneet säännökset pankkien vakavaraisuudesta laittavat pankit edelleenkin miettimään omaa tulonmuodostustaan.

Muutoksen johtaminen -kappaleessa käytiin läpi muutoksen eri muotoja ja muutoksesta viestimistä. Muutostilanteessa oleellista on myös se, miten muutosjohtaja pystyy viemään muutoksen läpi niin, että henkilöstön työmotivaatio säilyy. Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen vievät muutoksen vakiinnuttamisen tasolle. Nordeassa toteutettava johtamis- ja toimintamallin muutos on strateginen muutos, jossa organisaation laajemmat linjaukset edellyttävät kehitystä tai muutosta myös yrityksen luontaisissa tavoissa toimia, ihmisten asenteissa sekä ajattelussa. Muutosjohtajalla on keskeinen rooli, jotta hän saa henkilöstön ”ostamaan” muutoksen ja sitouttamaan heidät sen loppuunsaattamiseen. Muutosviestintä ja perusteluiden esittäminen muutoksen läpiviemisestä ovat keinoja saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja tavoite. Muutosjohtajalta edellytetään kykyä suhtautua muutoksessa esiin nouseviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti. Muutostilanteessa myös henkilöstön aktiivisuus viedä muutosta eteenpäin on keskeistä. Aktiivisuus ilmenee niin, että ongelmia ratkotaan työyhteisössä yhdessä ja omasta työstä ja osaamisesta ollaan kiinnostuneita ja työ koetaan tärkeäksi.

Myyntin johtamisen ja strategisten asiakkuuksien -kappaleessa keskityttiin myyntityöhön prosessina, jonka avulla voidaan saavuttaa parempaa asiakaskannattavuutta ja kasvattaa strategisia asiakkuuksia. Asiakas odottaa asiakaskohtaamistilanteen olevan aina korkean tasalaatuinen, asioipa hän sitten missä tahansa pankin konttorissa. Korkean tasalaatuisen myyntiprosessin takaa se, että henkilöstö toteuttaa sovittuja ohjeita käytännössä. Johdon tehtävänä on osallistua tähän myyntiprosessin toteuttamiseen ohjeistamalla henkilöstöään oikeaan toimintatapaan.

Asiakaspinnassa toimivan henkilön tehtävä on tavata asiakkaita, tarjota heille palveluja sekä välittää omalle organisaatiolleen tietoa siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat. Vastaamalla asiakkaan tarpeisiin ja ylittämällä hänen odotuksensa, voidaan asiakas saada keskittämään asiointiaan ja tätä kautta hänen asiakaskannattavuutensa myös realisoituu. Pankeille on menestymisen kannalta oleellista ohjata tiettyjä asiakaskohtaamisia sähköisiin kanaviin, jolla voidaan minimoida asiakkuuteen liittyviä kustannuksia samaan aikaan, kun myös asiakkaan kokemus arvoa maksimoituu. Asiakkuuksien arvoa voidaan nostaa vain kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli asiakkuusstrategioita hiomalla. Nordean johtamis- ja toimintamallissa korostetaan entistä suunnitelmallisempaa otetta työhön, joka tarkoittaa, että nykyisiä asiakkaita pystytään palvelemaan entistä monipuolisemmin ja asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon riittävän hyvin asiakaskohtaamisissa.

Oheisessa kuviossa olen vielä kuvannut yhteenvetona niitä teemoja, joilla opinnäytetyössä käytetty teoreettinen viitekehys linkittyy osaksi varsinaista tutkimusta.



Kuvio 3: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

5 Johdanto tutkimukseen

5.1 Laadullisen tutkimuksen luonne ja tutkimuksen tausta

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan ja sen johdosta onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 161).

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Myös osallistuvuus on keskeistä laadulliselle tutkimukselle. (Eskola & Suoranta 2008, 16). Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kenttätyö on erityinen tapa päästä enemmän tai vähemmän läheisiin kosketuksiin tutkittavien kanssa. (Eskola & Suoranta 2008, 17). Laadullisen tutkimuksen keskeinen pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja ja sen vuoksi teorian tai hypoteesien testaaminen ei ole tutkimuksen lähtökohtana. (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 2008, 19). Huomioon pitää kuitenkin ottaa se, että havaintomme ovat aina latautuneet aikaisemmillä kokemuksillamme. Kerätyn aineiston avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia, ei vain todentaa ennestään epäilemäänsä. (Eskola & Suoranta 2008, 19-20). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmetodeina suositaan aineiston keruumuotoja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tyypillisiä tällaisia metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja dokumenttien ja tekstien analyysit. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisessa tutkimuksessa

keskitytään yleensä varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä ja suunnitelmaa muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan myös aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylöspäin. (Eskola & Suoranta 2008, 19). Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

5.2 Tutkimustyyppi ja tutkimuksessa käytettävät metodit

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimus alkaa siitä, että tutkija kartoittaa kentän, jossa hän toimii. (Hirsjärvi ym. 2009, 181). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2008, 61).

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteeksi valitaan yhteisö tai ryhmä ja kiinnostuksen kohteena ovat prosessit tai yhteydet vallitsevaan ympäristöön. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoimalla, haastattelemalla ja dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaus tapahtuu teoreettista kattavuutta silmällä pitäen. Kysymys on tapauskohtaisesta analyysistä, jossa kriteerinä käytetään tietyn aineiston (ihmisten, organisaation) teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa. Teoreettisen edustavuuden perusidea on nähdä tutkittu tapaus esimerkkinä yleisestä. (Eskola & Suoranta 2008, 65).

Tapaustutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että kaikessa yksityisyydessäänkin tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely sisältää aineksia yleistyksiin.

Yleistettävyyden kriteeriksi nousee tällöin aineiston järkevä kokoaminen. Haastateltavia valittaessa olisi tärkeää, että haastateltavilla olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma ja että he omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa ja tutkimus olisi heille itselleenkin kiinnostava. Aineiston järkevän muodostamisen lisäksi yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasetelmat. (Eskola & Suoranta 2008, 66).

Tapaustudkimuksen yleistettävyyteen liittyy myös tutkimustulosten siirrettävyys. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen havaintoja voidaan soveltaa myös toiseen toimintaympäristöön tai toiseen tapaukseen. Tällöin yleistettävyys syntyy lukijan toimesta. Esimerkiksi huolella kuvattu ja analysointi toimintakulttuurin muutos organisaatiossa voisi muussa yhteydessä toimia vastaavan muutoksen lähtökohtana. Jotta siirrettävyys olisi ylipäättään mahdollista, on tutkijan tarjottava tutkimuskohteesta riittävän tiheitä kuvauksia. (Eskola & Suoranta 2008, 68).

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä haastattelu pitää ymmärtää systemaattisena tiedonkeruun muotona. Haastattelulla on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-208). Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tutkittavat henkilöt saattavat haastattelutilanteessa puhua toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämä pitää ottaa tutkimuksen tuloksia tulkittaessa huomioon; tutkimuksen tulosten yleistämisessä ei pitäisi liioitella. (Hirsjärvi ym. 2009, 207). Tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on ennalta kokonaan määrätty ja oletuksena on, että kysymysten merkitys on kaikille haastateltaville sama. Kysymyksissä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2008, 86).

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely, joka tarkoittaa, että aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa, että asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi 2007, 188). Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusaineiston keruumenetelmänä informoitua

kyselyä, joka tarkoittaa, että tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti ja samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta. Vastaja täyttävät lomakkeet omalla ajallaan ja palauttavat ne sovittuun paikkaan. (Hirsjärvi 2007, 191-192). Asiakasvastuullisille johtajille tehty kyselytutkimus sisälsi pääosin asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä, jossa esitetään väittämä ja vastaaja valitsee vastauksensa, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä, kuin väittämä. (Hirsjärvi 2007, 195).

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineiston keruutapaa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Eskola & Suoranta 2008, 98). Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-213). Havainnoinnista voidaan kertoa tutkittaville tai sitten jättää kertomatta. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu varsin pitkälle tutkittavien henkilöiden ehdoilla. Tutkijan pitäisi luonnollisesti vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimansa yhteisöön ja tapahtumien kulkuun. (Eskola & Suoranta 2008, 100). Osallistuva havainnointi on luonnollisestikin varsin subjektiivista toimintaa. Se voi olla hyvinkin valikoivaa; ennako-odotukset suuntaavat havainnointia muiden asioiden jäädessä huomaamatta. Havainnoitsija havainnoi valikoivasti ja kaikkea ei ehkä huomata tai nähdä. Havainnoija myös liittyy aikaisemman elämäkokemuksensa perusteella ihmisiin erilaisia ominaisuuksia ja piirteitä. (Eskola & Suoranta 2008, 102). Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten johtopäätökset perustuvat haastatteluiden ja kyselyissä saatujen tulosten lisäksi tarkastelujakson aikana tutkijan tekemiin omiin havaintoihin.

5.3 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen.

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Myös tulosten tulkinnassa olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Tutkimusselosteita voidaan rikastuttaa esimerkiksi suorilla haastatteluoitteilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 210-211).

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä on kysymys siitä, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kohdetta. Käytetty logiikka (tutkimuksen käytäntö) ja sen rekonstruointi (tutkimusteksti) eivät ole koskaan täysin yhtenevät. Tärkeätä on pyrkiä tutkimustekstissä kertomaan mahdollisimman tarkasti siitä, mitä aineiston keräyksessä ja sen jälkeen on tapahtunut. (Eskola & Suoranta 2008, 213).

LÄHTEET

- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Eskola, J.; Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S.; Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Honkanen, H. 2006, Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kupias, P.; Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia, anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lanning, H.; Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Nordea, 2009. Myyntiprosessin käsikirja. Nimikkoasiakkaat.
- Nordea, 2010. Toiminta vuonna 2010. Vuosikertomus.
- Nordea, 2011. Myynnin käsikirja. Cash Management Sales.
- Rubanovitsch, M.; Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Storbacka, K.; Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla, asiakkaiden armoilla. 5. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sundvik, L. (toim). 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilhola T. 2000. Rahan ohjaaja. Yhdyspankki ja Merita 1950-2000. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ylikoski, T.; Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. Uudistettu painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.