

**Toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä
koskeva tutkimus Case:
Nordea Pankki Hollola**



Ylimäki, Anne-Mari

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

**Toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä koskeva
tutkimus Case: Nordea Pankki Hollola**

Ylimäki Anne-Mari
Liiketalous
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2009

Anne-Mari Ylimäki

Asiakas- ja henkilöstötutkimus Case: Nordea Pankki Hollola

Vuosi 2009

Sivumäärä 64

Tutkimuksen keskeinen tavoite oli tutkia Nordea Pankkia yhden konttorin tasolla ja saada tuloksista tälle organisaation osalle mahdollisimman paljon hyötyä. Tutkimuskohteena ovat henkilöstö ja asiakas. Tietoja kerättiin kyselylomakkeilla, jotka analysoitiin käyttämällä SPSS-ohjelmistoa.

Asiakas arvioi laatua ja sen riittävyttä. Asiakastyytyväisyys voi olla avain tuottavaan toimintaan, joka on kilpailutilanteessa paineen alla. Strategia on suunnitelma, mutta yrityksen halutessa saavuttaa tavoitteensa tarvitaan siihen monta asiaa. Prosessit eivät toimi ilman ihmisiä. Koko systeemi voi romahtaa, ellei ole osaavaa henkilöstöä tai vaativaa asiakasta. Jos prosessit toimivat hyvin, ovat ihmiset tyytyväisiä työhönsä ja myös asiakas voi nähdä sen.

Tämä opinnäytetyö kuvaa vain pientä osaa konsernin kokonaiskuvasta, mutta tulokset voivat olla konttorille arvokkaampia kuin, jos tutkimus olisi tehty suuremmassa mittakaavassa. Tutkimukseen oman näkökulmansa tuo työkokemukseni kyseisessä konttorissa.

Hollolan konttorin asiakkaat ovat tyytyväisiä pankin palveluihin. Tutut neuvot koetaan tarpeellisiksi ja palvelun laatu on hyvä. Tuotteet ovat myös hyvin edustettuja asiakkaiden keskuudessa ja myös asiakkailla käytössä. Henkilöstö oppii työssä päivittäin ja tärkein tietokanava suuressa konsernissa on intranet. Henkilöstö on hieman varuillaan muutoksien suhteen, vaikka suurimmat muutokset toimintatavoissa tulevat eteen vasta tulevaisuudessa. Kilpailu alalla on kovaa, työympäristö kiireistä ja hyvin riippuvaista markkinatilanteesta.

Asiasanat: asiakaskokemus, tyytyväisyys, henkilöstö, prosessit, arvo, laatu

Anne-Mari Ylimäki

Customer and personel reseach case Nordea Bank Hollola branch

Year	2009	Pages	64
------	------	-------	----

In this study the main point is investigating one branch of Nordea Bank, and creating some useful information from the results for the organisation, in this case the Hollola branch. The subjects of the study are personnel and customers. The information was collected by questionnaires analysed by using SPSS statistical analysis software.

A customer is the one who decides if the quality of service is enough. Customer satisfaction can be the key to valuable operating business, which is under pressure by competition. Strategy is the plan but many actions will be needed if the company wants to reach its goals. Processes cannot work without people. The whole system can fall down if there are no competent personnel or demanding customers. If the processes work well and people are satisfied with their work customers can see that too.

This study is a small part in a general view of a big group, but the results of this study can be more valuable to one branch. If the study had been done in a bigger unit also the results would have been on a bigger scale. One point of view is also my own work experience in this part of the organisation.

Customers in Hollola branch are satisfied with the bank's services. The quality of service is good and familiar advisory officers are needed. Products are quite well presented too among customers and also in use. Personnel study in their work daily and the most important information channel in a big group is intranet. Personnel are little aware of changes, even biggest changes in work are going to take place after this study. Competition is hard and it makes daily work hectic and all are dependent on market situation.

Key words: customer experience, satisfaction, personnel, process, value, quality,

Sisällys

1. Johdanto	6
2. Yrityskuvaus	6
2.1. Historiaa ja nykynäkymiä	7
2.2. Muutoksia ja jatkuvaa parantamista.....	9
2.3. Päijät-Hämeen alue ja Hollolan konttori	10
3. Tutkimuksen rajaus ja toteutus	12
3.1. Tutkimuksen tavoitteet	12
3.2. Teoreettinen viitekehys.....	13
4. Tuottojen muodostuminen.....	14
5. Palveluyrityksen ydinprosessit	16
5.1. Asiakkaan prosessi ja kriittinen kohtaaminen.....	17
5.2. Strategia ja arvonmuodostuminen	18
5.3. Strateginen ja operatiivinen tehokkuus.....	21
5.4. Asiakaspalvelu ja laatu.....	22
5.5. Myynti	26
6. Henkilöstöön vaikuttavia tekijöitä	28
7. Asiakashallinta palveluyrityksessä	31
8. Tutkimus Nordea Pankki Hollolassa	34
8.1. Kysely asiakkaille	35
8.2. Asiakaskyselyn tulokset	37
8.3. Kysely henkilöstölle.....	48
8.4. Henkilöstökyselyn tulokset	49
9. Johtopäätökset ja yhteenveto	62
10. Jatkotutkimuksen aiheita.....	62
Lähteet	63
Kuvaluettelo	65
Liitteet.....	65

1. Johdanto

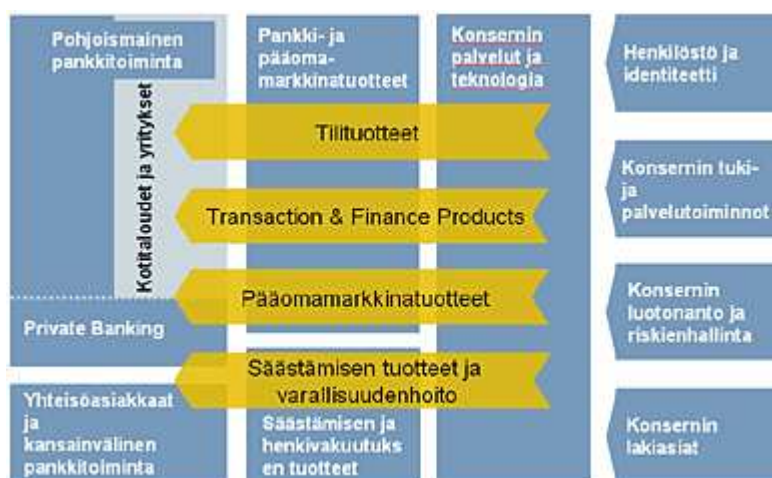
Olen työskennellyt vuoden 2008 sekä kaksi aiempaa kesää Nordea Pankissa Hollolan, Hämeenkosken ja Kärkölän konttoreissa. Asiakaspalvelutyössä eteen tulee monenlaisia tilanteita ja joskus huomaa työskentelyssä epäkohtia. Tästä syystä heräsi kiinnostukseni tutkia Nordea Hollolan asiakkaita ja heidän mielipiteitään konttorin toiminnasta. Huomaavatko asiakkaatkin samoja epäkohtia? Miten ruuhkatilanteet saataisiin kuriin ja jonotusajat kohtuullisiksi? Miten henkilöstö kokee asiakaspalvelutilanteet ja miten aika saadaan riittämään kiireisessä toimintaympäristössä? Muun muassa näihin kysymyksiin haluan työssäni etsiä vastauksia ja lopullinen tarkoitus on löytää parannusehdotuksia molemminpuolisesti, näkökulmina sekä asiakas että henkilöstö.

Tutkimukseni toimii myös eräänlaisena mittarina siitä, kuinka hyvin Nordean arvot toimivat käytännössä, vaikka kyseessä onkin pieni osa kokonaiskuvasta. Tutkin myös näin ollen arvojen toteutumista, pystytäänkö konttorissa luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia ja kuinka tyytyväinen henkilöstö on eli toimiiko yksi Nordean joukkue ja ratkaisevatko ihmiset.

2. Yrityskuvaus

Nordea on pohjoismainen pankkikonserni, joka toimii mm. Suomessa, Ruotsissa, Norjassa Tanskassa, Puolassa ja Baltian maissa. Julkisen osakeyhtiönä Nordean osake noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörssiissä. Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssilaitos ja yksi Pohjoismaiden viidestä suurimmasta pörssiyhtiöstä. Päätoimialana Nordea Pankki Suomi Oy:llä on talletuspankkitoiminta, mutta sen useiden aputoiminimien kautta voisi sanoa, että koko rahoitus ja vakuutusalan palvelut ovat konsernissa edustettuina. Tunnetuimpia aputoiminimiä ovat Nordea Rahoitus, joka on erikoistunut luottoasioihin sekä Nordea Rahastoyhtiö Suomi Oy, joka sisältää eri rahastojen hallinnan eli salkkujen hoidon. Vahinkovakuutustoimintaa harjoitetaan Tryg Forsikring A/S, Suomen sivuliikkeen kautta. (www.ytj.fi 10.12.2008)

Pankin tuotevalikoimaan kuuluvat tilituotteet, maksuliike- sekä verkkopankkipalvelut, maksukortit, luotot, säästämisen ja sijoittamisen tuotteet, kuten Selektä-vakuutukset, eläke- tai rahastosäästäminen, ja lisäksi tietenkin asiakaspalvelu. Kokonaiskuvaa konsernista sekä tuotevalikoimasta on havainnollistettu kuvassa 1. Pankki palvelee asiakasta käyttäen montaa eri kanavaa, joiden avulla palveluiden monipuolinen saatavuus on mahdollistettu. Konttoriverkosto, verkkopankki, puhelinpankki sekä Contact Centre- asiakaspalvelu puhelimitse tuovat tuotteet ja palvelut esille ja antavat asiakkaalle mahdollisuuden valita haluamansa asiointitavan.



Kuva 1 Nordean tuotteet (www.nordea.com 10.12.2008)

Vuoden 2008 liikevaihto oli 8200 miljoonaa euroa (v. 2007, 7886 milj. euroa) koko Nordeassa ja Nordea Pankki Suomi Oyj konsernin liiketoiminnan tuotot 2822 miljoonaa euroa (v. 2007, 2603 milj. euroa) Nordealla on noin 10 miljoonaa asiakasta ja konttoreita 1400. Suomessa asiakkaita on noin 2,3 miljoonaa (2007). Henkilöstöä Nordean palveluksessa on noin 34 000, joista Suomessa työskentelee noin 5400. (Vuosikertomus 2008 Nordea Pankki Suomi Oyj 23.3.2009)

2.1. Historiaa ja nykynäkymiä

Konserni perustettiin vuonna 2000, mutta toiminnan juuret juontavat aina 1800-luvun alkupuolelle, jolloin osa Nordeaa edeltävistä pohjoismaisista pankeista ja vakuutusyhtiöistä perustettiin. Ensimmäinen valtakunnalliset rajat ylittävä fuusio toteutettiin vuonna 1997, kun Merita Pankki ja ruotsalainen Nordbanken yhdistyivät muodostaen MeritaNordbankenin. MeritaNordbanken ja tanskalainen Unidanmark yhdistyivät vuonna 2000, jonka jälkeen konserniin liitettiin norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Näin oli syntynyt Pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni. Vuonna 2001 Nordea hankki omistukseensa ruotsalaisen Postgirot Bankin. Nordean nimellä ja brändillä koko konserni on toiminut vuoden 2001 joulukuusta lähtien. (www.nordea.com 16.1.2009)

Toiminta on käynyt läpi koko rahoitusalaan koetelleen finanssikriisin, joka sai alkunsa Yhdysvaltojen asuntoluotto-ongelmista. Koska kysymyksessä on koko toimialaa koetteleva kriisi, on oleellista tarkastella asiaa myös Nordean kannalta. Suomessa alalla toimiminen on finanssivalvonnan (ent. rahoitustarkastus) seurannan alaista. Markkinatilanteen vuoksi valvontaa on kiristetty, vaatimuksena säännöllisen raportoinnin analysointi sekä riskienhallinnan lisääntyneet tarkastukset. Rahoitustarkastuksen mukaan suomalaispankkien

tilanne on vakaa, sillä kannattavuus on edelleen hyvä ja vakavaraisuus on vahva. Kriisi kuitenkin osaltaan vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen epävarmuutena sekä henkilöstöön haasteina työssä haasteina, joten siitä syystä käyn asiaa hieman läpi myös tutkimuksessani. (<http://www.rata.bof.fi/fin> Ratan yleisarvio rahoitusmarkkinoiden häiriötilanteesta 25.9.2008 s.2-3 lainattu 22.3.09)

Finanssimarkkinoiden kriisi syveni Euroopassa vuoden 2008 kolmannella neljänneksellä. Lukuisat pankit eivät onnistuneet uusimaan tai hankkimaan lisärahoitusta markkinoilta ja ajautuivat sen vuoksi valtioiden pelastettaviksi. Vyöryn aloittivat islantilaiset pankit Glitnir, Landsbanki ja Kaupthing, jotka ajautuivat Islannin valtion omistukseen. Lokakuussa 2008 Kaupthing Bankin Suomen sivuliikkeen talletukset pelastivat viranomaiset sekä Nordea Pankki Suomen, OP-ryhmän ja Sampo Pankin yhteistyö. (www.suomenpankki.fi Rahoitusmarkkinaraportti 19.12.2008 s. 6-7; 22 lainattu 22.3.09)

Suomessa toimivat pankit ovat kärsineet finanssikriisistä toistaiseksi vähemmän kuin pankit muualla Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Tammi-syyskuussa 2008 korkokatteen kasvu paikkasi muiden tuottojen supistumisen, mutta kulujen ja luottotappioiden kasvu heikensi tulosta. Kannattavuus pysyi kohtuullisen hyvänä, mutta käänne huonompaan on tapahtunut. Pankkien tuottokehitys jatkui kaksijakoisena kolmannella neljänneksellä 2008. Korkotason nousu ja vahvana jatkunut laina- ja talletuskasvu kasvattivat korkokatetta. Muut tuotot supistuivat voimakkaasti edellisestä neljänneksestä. Sijoitusmarkkinoiden negatiivinen kehitys vähensi erityisesti nettopalkkiotuottoja ja kaupankäynnin ja sijoitustoiminnan nettotuottoja. Kaksijakoisen kehityksen seurauksena pankkitoiminnan yhteenlasketut tuotot olivat jokseenkin yhtä suuret kuin vuotta aiemmin. Lyhyet markkinakorot ovat sittemmin kääntyneet laskuun ja varallisuusesineiden hintojen lasku on jatkunut, mikä heikentää viimeisen neljänneksen tuottokehitystä. (www.suomenpankki.fi Rahoitusmarkkinaraportti 19.12.2008 s.9-10 lainattu 22.3.09)

Nordean koko viime vuoden (2008) liikevoitto painui 3,4 miljardiin euroon edellisvuoden 3,9 miljardista eurosta. Nordea odottaa riskisopeutetun tuloksensa pysyvän vuonna 2009 suunnilleen samalla tasolla kuin edellisenä vuonna. Pankki uskoo, että se pystyy kasvattamaan luotonantoon jonkin verran markkinoita enemmän. Kulujensa pankki arvioi kasvavan tänä vuonna hieman viime vuotta hitaammin. Luottotappioidensa Nordea arvioi olevan tänä vuonna vuositasolla suunnilleen samalla tasolla kuin viime vuoden viimeisellä neljänneksellä. Luottotappioita Nordea kirjasi viimeisellä neljänneksellä 320 miljoonaa euroa. Vuotta aiemmin vastaava luku oli vielä lievästi eli kuusi miljoonaa euroa plussalla. Luottotappioita Nordea kirjasi erityisesti Tanskasta. Koko viime vuoden luottotappiot olivat 466 miljoonaa euroa. (www.taloussanomat.fi 12.3.2009)

Global Finance -lehti on tehnyt uuden listan maailman turvallisimmiksi arvioimistaan pankeista. Lehti päivitti listansa poikkeuksellisesti kesken vuoden, koska talouskriisi on edennyt viime kuukausina. Listalle on päässyt myös joitakin Suomessa toimivia pankkeja. Paras pohjoismainen pankki on ruotsalainen Nordea, joka on sijalla 22. Global Finance kertoo, että se valitsi pankit listalleen vertailemalla maailman 500 suurimman pankin pitkäaikaista luottoluokitusta ja varallisuutta. Luottoluokittajat Moody's, Standard & Poor's ja Fitch olivat arvioineet pankkien luokitukset. (www.kauppalehti.fi 12.3.2009)

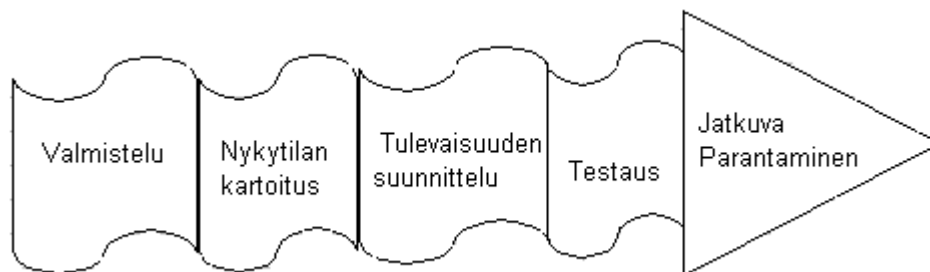
2.2. Muutoksia ja jatkuvaa parantamista

Muutosta pankkitoiminnan päälinjoissa kuvaa hyvin seuraava Kauppalehdessä ollut kirjoitus, jossa käsitellään käteispalveluiden karsimista konttoreista. Pankit ovat uhanneet vuosia karsia käteispalveluja konttoreistaan. Nordea on aloittanut toimenpiteet kasvukeskuksissa ja pääkaupunkiseudulla. Esimerkiksi Tampereella Nordean konttorista Sammonkadulla ei ole saanut rahaa enää toukokuun jälkeen. Konttorin kaikki käteispalvelut on siirretty muihin toimipisteisiin. Pelkkiä neuvontapalveluja tarjoavia Nordean konttoreita on muuallakin, yhteensä kahdeksan. Taustalla on asiakkaiden tarpeiden muutos, joka on johtanut käteispalveluiden muutokseen, kertoo Nordea Tampereen aluejohtaja Markku Lilja. Asiakkaat kaipaavat pankista enemmän neuvontaa kuin käteisnostoja. Rahaa voi nostaa automaateista. Tampereen konttorin asiakaskunnasta vain pari prosenttia ei käytä maksamiseen tai käteisen nostamiseen pankkikorttia. (www.kauppalehti.fi 11.7.2009)

Muutokseen käteispalveluista neuvontapainotteisempaan on pankissa valmistauduttu mm. Tulevaisuuden konttori -ohjelman kautta. Tulevaisuuden konttori -ohjelman (Future Branch) tavoitteena on vapauttaa lisää aikaa asiakkaalle ja kasvattaa asiakastapaamisten määrää. Käyttöönotto eteni syksyllä 2008 kolmessa vaiheessa. Eri vaiheissa keskityttiin esimerkiksi toiminnanohjaukseen, joustavan miehityksen suunnitteluun ja myyntivalmennuksiin. Jatkuvan parantamisen periaatteina on, että muutoksien myötä saavutettavat hyödyt tulevat näkymään suoraan asiakkaille ja yhtenäisten käytäntöjen avulla tavoitellaan parempaa toimintatapaa. Tarkoituksena on luoda ratkaisuja arkipäivän toimintaan nordean henkilöstölle. (Nordea Intranet 26.1.2009)

Kaikki hyvät ideat ja ratkaisut erilaisiin ongelmatilanteisiin ja työtapoihin pyritään saamaan talteen ja yleiseen käyttöön Nordeassa. Aluksi käsitellään idea tai ongelma toiminnanohjaustaululla olevalla ongelmanratkaisumallilla. Jos ratkaisu syntyy helposti, se otetaan välittömästi käyttöön. Intranetissä olevan aloitekanavan kautta ratkaisun saa myös muiden nordealaisten tietoon. (Nordea Intranet 26.1.2009)

Kun kyseessä on idea, jonka vaikutuksia ei tiedetä, voidaan käyttää seuraavanlaista toimintamallia.



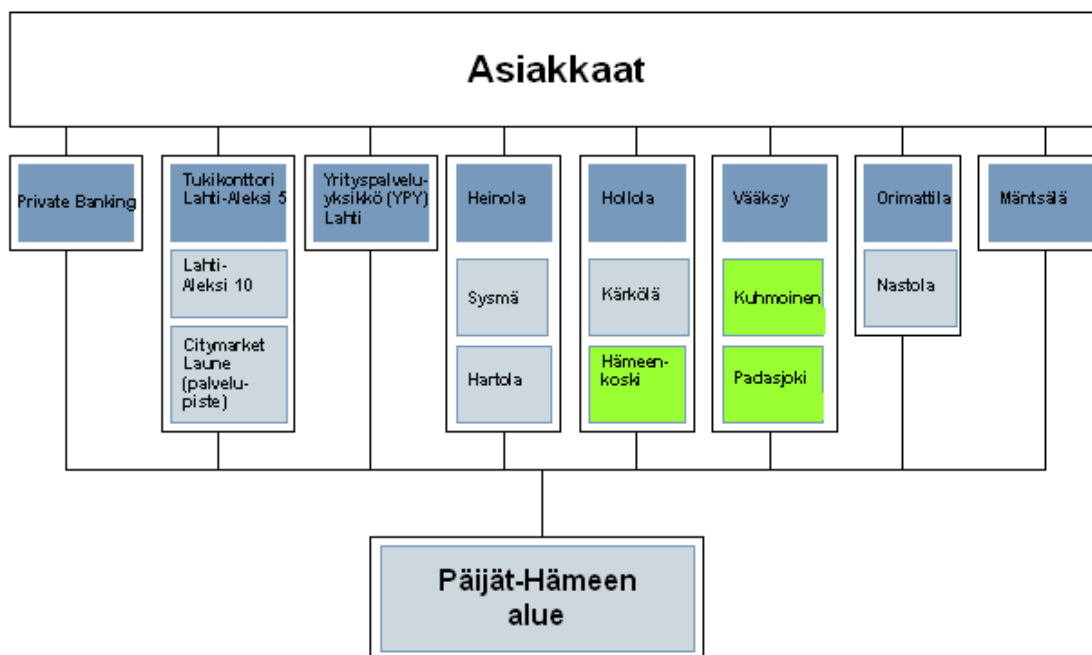
Kuva 2 Jatkuvan kehittämisen malli (Nordea Intranet 26.1.2009)

Jatkuvan parantamisen idea on lähtötilanteen eli nykyisen toimintatavan mittaaminen, jonka jälkeen kuvataan idea, ongelman ratkaisu tai uusi toimintatapa, joka testataan ja samalla tutkitaan samat mittauskohteet uudelleen. Tuloksia vertaamalla nähdään muutos uuden ja vanhan välillä. Hyvät muutokset kirjataan ylös Nordean intranetin aloitejärjestelmään käsiteltäväksi ja mikäli uusi toimintatapa vaikuttaa merkittävästi säästönä tai parannuksena, aloitejärjestelmän kautta se voidaan hyväksyä koko Nordeaa koskeväksi toimintatavaksi. (Nordea Intranet 26.1.2009)

Nordea Hollolan konttorissa keskeisimmät muutokset koskevat mm. asiakaspalvelua, syksyllä 2009 on tarkoitus ottaa käyttöön yhden vuoronumeron järjestelmä. Asiakas ei siis enää valitse palvelupistettään itse (neuvonta/kassapalvelut), vaan kaikki asiat pyritään hoitamaan palvelupaikasta riippumatta konttorin jokaisella tiskillä. Tarkemmat muutoskohteet ovat liikesalaista tietoa.

2.3. Päijät-Hämeen alue ja Hollolan konttori

Suomen toiminta-alue on jaettu kolmeen eri aluepankkiin, ne taas puolestaan 23 alueeseen. Päijät-Häme kuuluu Keskisen ja Läntisen Suomen aluepankkiin. Päijät-Hämeen alueella konttoreita on 14 ja henkilöstöä niissä työskentelee noin 250 paikallista nordealaista. Aluejohtajan tehtäviä hoitaa Antti Hyvärinen. Kuvassa 3 on havainnollistettu konttoriverkostoa alueella, tosin muutoksia tässäkin kaaviossa on havaittavissa, sillä vihreällä merkityt konttorit (Kuhmoinen, Padasjoki ja Hämeenkoski) ovat poistuneet konttoriverkostosta vuonna 2009.



Kuva 3 Päijät-Hämeen alueen konttorit

(Jussi Pekkinen diasarja 6.6.07)

Tutkimuskohteena olevaan Hollolan konttoriin kiinteästi liittyvät myös Hämeenkoski sekä Kärkölä. Näillä kolmella hyvinkin erilaisella konttorilla on sama konttorin johtaja sekä palvelupäällikkö. Henkilöstöä Hollolan konttorissa on 16 ja päivittäisiä asiakkaita noin 100 - 150. Hämeenkosken konttori sulki ovensa helmikuussa 2009. Palvelupiste loppui ja asiakkaat siirtyivät Hollolaan tai Kärkölään asioimaan. Tästä asiasta asiakkaat eivät olleet tietoisia vielä kyselyä tehtäessä. Muutoksia on siis vuonna 2009 tapahtunut myös paikallisella tasolla ja näillä konttoriverkoston muokkauksilla voi olla suora vaikutus asiakkaisiin sekä henkilöstöön.

Hollola sijaitsee Lahden lähellä, joten olemassa on myös toimintaympäristöero suureen kaupunkikonttoriin verrattuna, varsinkin jos tarkastellaan konttorin kokoa tai asiakasmääriä. Asiakkaat saattavat kokea pienemmän konttorin paremmin toimivaksi tai esimerkiksi jonotusajat lyhyemmiksi, kun taas henkilöstö on tottunut oman konttorin asiakasmääriin. Tämä voi heijastua työtapoihin ja ajankäyttöön.

Kilpailijat sijaitsevat Hollolassa aivan nurkan takana, lähistöltä on löydettävissä Päijät-Hämeen Osuuspankki, Helmi Säästöpankki sekä Tapiola Pankki. Asiakkaat voivat siis olla samoja kuin kilpailijalla ja tehdä vertailuja eri toimijoiden välillä helposti, koska kaikki pankit ovat sijoittuneet pienelle alueelle.

3. Tutkimuksen rajaus ja toteutus

Nordea Pankkia on tutkittu monin tavoin, yrityksen itsensä toimesta asiakastyytyväisyyskyselyillä sekä opinnäytetöissä opiskelijoiden näkökulmasta. Aiempina tutkimuksina opinnäytteitä löytyi useita, ja ne keskittyivät mm. Etuohjelmaan, CMS-ohjelmisto* työkaluna henkilökohtaisella pankkineuvojalla, asiakaskatteen muodostumiseen sekä asiakkaiden asiointiin konttorissa. Pankki puolestaan teettää avainasiakkailla vuosittaisen tyytyväisyyskyselyn.

(*CMS on myyntiprosessia tukeva, asiakastiedon hallintaan ja keräämiseen liittyvä ohjelmisto)

Alkuperäinen ajatukseni oli tutkia asiakkaan tuottavuutta. Asiakaskatteen muodostuminen on kerrottu intranetissä, mutta sen oikea tutkiminen perusteellisesti on vaikeaa, sillä kaikki numeeriset tiedot ovat liikesalaisuuksia ja julkinen tieto on yleisellä ja suuremmalla tasolla suhteessa yksittäiseen konttoriin. Pankkisalaisuudesta täytyy huolehtia, jotta asiakkaiden asiointi on turvallista ja salattua. Aluksi tutkimukseni kohteena piti olla uudet asiakkaat, mutta tämä tutkimuskohde karsiutui pois, sillä asiakastietoja ei saa selata ilman asiointia eikä mikään tietokanta poimi uusia asiakkaita joltakin tietyltä aikaväliltä, tosin jo pelkkä poimintakin olisi rikkonut pankkisalaisuutta.

Näistä syistä tutkimukseni keskittyi enemmänkin laadullisiin asioihin. Se toteutettiin kyselynä konttorissa sekä asiakkaille että henkilöstölle, jotta saatiin mahdollisimman tuoretta tietoa suoraan molemmista kohderyhmistä. Vastajat olivat vapaaehtoisia ja vastasivat täysin anonyymisti. Kyselyt siis mittaavat asiakastyytyväisyyttä ja toisaalta uusien toimintatapojen käyttöönottoa asiakaspalvelussa. Kannattavuuden mittareina ovat asiakkailla olevat tuotteet, asiointitiheys ja henkilöstön puolelta oman suoriutumisen arviointi myyntityössä. Tästä tutkimuksesta saatuja tietoja pankki voi halutessaan jalostaa pidemmälle ja yksityiskohtaisemmiksi.

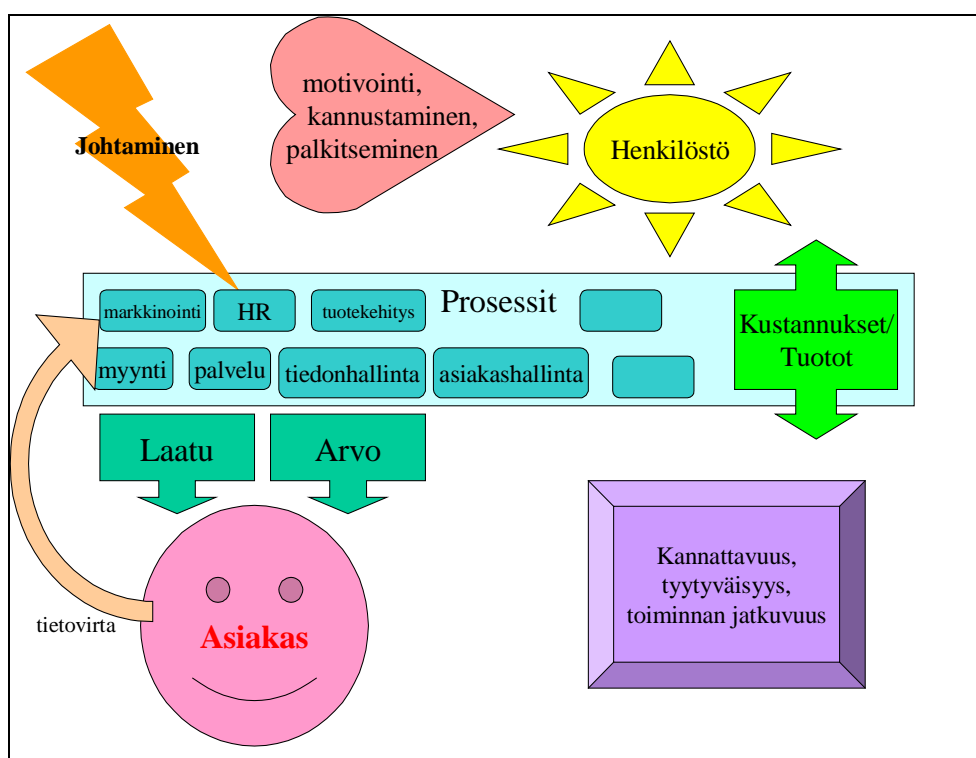
3.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on löytää parannuskeinoja konttorissa tapahtuvan asiakaspalvelun laadullisiin virheisiin ja varmistaa päivittäisen toiminnan sujuvuus. Tietenkään täydellisyyttä ei voida saavuttaa, mutta tutkimuksen tarkoitus on löytää edes joitakin kehityskohteita ja selvittää, mitä mieltä ovat ne ihmiset, joihin koko toiminta perustuu. Myös henkilöstöasioissa on tapahtunut muutoksia, ensimmäiset palkkakeskustelut käytiin keväällä 2008 ja uusi palkkausmalli otettiin käyttöön samana syksynä. Työ muuttuu tulevaisuuden konttorin myötä ja myös rahoitusala koettelee taloustilanteen mukanaan tuomat resursseihin liittyvät haasteet. Muutokset vaikuttavat henkilöstöön, heidän toimintatapoihinsa sekä tätä kautta myös asiakkaisiin.

On kuitenkin muistettava se, että case-osuuden tutkimus on konsernin kokonaiskuvassa vain pieni otanta, sillä Nordealla on noin 10 miljoonaa asiakasta ja noin 1 400 konttoria. Verkkopankkiasiakkaita konsernilla on 5,2 miljoonaa. (www.nordea.com) Lisäksi tutkimuksen aihetta kokonaisuutena voisi käsitellä hyvinkin laajasti, sillä asiakkaat ja henkilöstö muodostavat kuitenkin itse toiminnan eli prosessit. Kulut, tuotot, tyytyväisyys, laatu, johtaminen ja organisaatio liittyvät kiinteästi aiheeseen, joten materiaalia on tästä syystä paljon ja joitakin näkökulmia on jätettävä tässä tutkimuksessa vähemmälle.

3.2. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu monesta liiketoiminnan osa-alueesta, ja sitä on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 4. Keskeisimpinä tutkimuskohteina ovat asiakas ja henkilöstö, joten teoria rakentuu konttorin ydinprosessien päälle. Tarkoituksena on prosessien hahmottamisen jälkeen tarkastella niistä asiakkaalle syntyvää arvoa ja laatua. Kyselyllä tuotetaan tietovirtaa takaisin prosesseihin, ja näin löydetään mahdollisia parannuskohteita. Henkilöstöä tarkastellaan palveluorganisaation myötä ja samalla tutkitaan muutoksia ja nykyisiä toimintatapoja. Prosessinäkökulma tuo mukanaan laajemman kuvan asioista, jotka saattavat unohtua päivittäisessä työssä. Prosessien kautta on mahdollista etsiä vastauksia siihen, miksi jotakin asiaa tehdään näin, se voi myös synnyttää kehitysideoita päivittäisen työn helpottumiseksi.



Kuva 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvaan 4 on sijoitettu johtaminen sekä motivointi, kannustus ja palkitseminen. Ne ovat kuviossa mukana, koska ne liittyvät oleellisesti toiminnan ja henkilöstön ohjaamiseen. Tutkimus ei kuitenkaan keskity näihin asioihin, vaikka kiinteä liittymiskohta onkin havaittavissa. Tuloksista on tarkoitus saada tietoa johdon hyödynnettäväksi.

Asioita on siis tarkasteltu ja pohdittu monelta eri kannalta, mutta laajuuden takia joitakin näkökulmia oli jätettävä pois. Asiat myös muuttuvat nopeasti, joten varmasti jo raportin teon aikana muutoksia konttorissa on tehtykin. Tavoitteena on kuitenkin muistuttaa muutamista työkaluista, joita voisi hyödyntää päivittäisessä toiminnassa. Valmiita ratkaisuja on vaikea luoda, ne löytyvät organisaatiosta itsestään.

4. Tuottojen muodostuminen

Pankkien merkittävin ja vakain tulonlähde on rahoituskate, joka syntyy korkotuottojen ja korkokulujen erotuksesta ja johon kuuluu myös leasingtoiminnasta saatu kate. Rahoituskatteeseen vaikuttaa keskeisesti korkomarginaali eli pankkien luottokorkojen ja talletuskorkojen välinen ero. Luottokorot seuraavat lähes yhteneväisesti korkotason muutoksia, sillä pankkien luotoista valtaosa on sidottu prime- ja euriborkorkoihin. Talletuskorkoihin yleisen korkotason muutokset eivät vaikuta niin nopeasti, sillä talletusten koroista valtaosa on kiinteitä. (www.fkl.fi 5.9.2009)

Taluskriisin myötä korkotason tullessa reilusti alaspäin voidaan todeta, että tuotot eivät tule rahoituskatteesta. Entistä tärkeämmäksi osaksi ovat nousseet muut tuotot. Rahoituskatteen lisäksi pankit saavat muita tuottoja maksuliikenteen hoitamisesta, toimitusmaksuista ja palkkioista, arvopaperikaupasta, valuutanvaihdosta sekä takaustoiminnasta. Muihin tuottoihin lasketaan mukaan myös pankkien omistamien arvopapereiden myyntivoitot ja niiden määrissä saattaa olla suuria vuosittaisia vaihteluita. Pankkien palkkiotuottojen merkitys on kasvanut maksuliikenteen, luotonannon ja arvopaperitoiminnan ja omaisuudenhoidon tuottojen lisääntymisen myötä. (www.fkl.fi 5.9.2009)

Voitto syntyy tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Yrityksen on pystyttävä tuottamaan voittoa pitkällä aikavälillä toimintansa jatkuvuuden varmistamiseksi. Johdon tehtävänä on ohjata yritystä niin, että tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset, jotta toiminta on kannattavaa. Tuotteita myyvässä yrityksessä ei ole juuri koskaan syytä olettaa, että kaikki tuotteet olisivat yhtä kannattavia, samalla tavalla on epärealistista olettaa, että yrityksen jokainen asiakas on yhtä kannattava. (Seppänen, Kulmala, Lyly-Yrjänäinen, Lahikainen, Jämsen & Paranko 2002, 44)

Käytännössä ja alan kirjallisuudessa puhutaan yleisesti tuote- ja asiakaskannattavuudesta, irrallisina näiden ilmiöiden merkitys ei tuota ongelmia asian ymmärtämisessä.

Tuotekannattavuus muodostuu tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Samalla tavalla voidaan laskea asiakaskannattavuus, myytyjen tuotteiden tuotot vähennettynä kustannuksilla.

Tavanomaisesti asiakaskannattavuutta lähestytään siis asiakkaalle myytyjen tuotteiden kannattavuuden kautta. On vain tiedettävä, kuinka paljon erilaisten toimintojen tekeminen maksaa ja kuinka paljon tuotteet vaativat toimintoja, jotta saadaan selville asiakkaille myytyjen tuotteiden kokonaiskustannukset. Kun tämä summa vähennetään asiakkaan maksamasta hinnasta, saadaan jäljelle jäävä voitto. Myyntiä voidaan myös ohjata eri asiakasryhmille, mutta tässäkin tapauksessa on ensin oltava selvillä tuote- ja asiakaskannattavuuksista. Ohjaus ei onnistu ellei kannattavuutta tunneta. (Seppänen, Kulmala, Lyly-Yrjänäinen, Lahikainen, Jämsen & Paranko 2002, 44)

Kun kyseessä on palveluyritys, toiminnan kannattavuuden ratkaisee se, että yrityksellä on riittävästi asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen tarjoamien palveluiden laatuun ja hintaan. Kannattavuutta täytyy siis analysoida asiakkaan lisäksi asiakasryhmittäin sekä toisaalta suoritteiden mukaan. Pankille sellainen asiakas on kannattava, jolla on tilillään huomattavan suuri saldo, mutta tilitapahtumia harvoin. Lisäksi asiakkaalla on oltava joitakin suurehkoja omaisuudenhoitoon liittyviä toimeksiantoja vuosittain. Vähemmän kannattavalla asiakkaalla taas on tilillä vain vähän talletuksia, monia pieniä tilitapahtumia eikä toimeksiantoja omaisuudenhoitoon ollenkaan. (Jyrkkiö & Riistama 1999, 75- 81)

Asiakas- ja palvelukohtaisen seurannan lisäksi kannattavuutta ja taloudellisuutta tarkkaillaan myös toimipaikoittain ja osastoittain. Palveluyrityksen kustannuslaskennassa kustannukset rekisteröidään kustannuslajeittain ja -paikoittain. Laskennan tavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten ohella laskea usein myös asiakaskohtaisia kustannuksia. Palveluyrityksessä kustannuspaikat määräytyvät toimipaikoittain tai toiminnoittain. Apukustannuspaikkoja saattavat olla hallinto, atk-osasto ja laskentatoimi. Palveluyrityksessä tutkittaessa suoritekohtaista laskentaa huomataan, että valtaosa suoritekohtaisista kustannuksista on työkustannuksia, muita välittömiä kustannuksia voivat olla matka- tai tarvikkekustannukset. Välillisiä kustannuksia ei monestikaan kohdisteta suoritteille. Monissa suurissa ja monipuolisissa palveluyrityksissä, esimerkiksi pankeissa eri palveluiden suoritekohtainen laskenta on ongelmallista, ja tästä syystä myös kustannuspohjainen hinnoittelu ei ole helppoa. (Jyrkkiö & Riistama 1999,75-81)

Kysymykseen, mitä tappiollisille asiakkaille tulisi tehdä, ei löydy yhtä oikeata vastausta, koska kannattavuuteen vaikuttavat monet tekijät. Ainakaan hätiköityjä päätöksiä asiakashallinnassa ei tulisi tehdä, vaan asiakaskannattavuutta tulisi tarkastella riittävän pitkällä aikavälillä.

Oleellista on kokonaiskannattavuus, jolloin on otettava huomioon asiakkaan koko elinkaaren eli liikesuhteen kesto. Asiakkuuden alkaessa syntyvät kulut on ehkä mahdollista kattaa myöhemmin, kun asiakassuhde alkaa tuottaa. Tutkimusten mukaan asiakaskannattavuus ja liikesuhteen pituus korreloivat positiivisesti keskenään. Voidaan myös todeta, että tyytyväinen asiakas ostaa enemmän palveluita. Häntä on kustannustehokkaampi palvella eivätkä hintojen muutoksetkaan vaikuta yhtä paljoa kuin siinä tilanteessa, että asiakas olisi tyytymätön. Tyytyväinen asiakas saattaa tuoda mukaan myös uusia asiakkaita suosittelemalla yrityksen palveluita. (Seppänen, Kulmala, Lyly-Yrjänäinen, Lahikainen, Jämsen & Paranko 2002, 45)

Kannattavuuden laskemiseen on olemassa siis monia vaihtoehtoja. Kun otetaan huomioon yrityksen eri toiminnot ja niiden aiheuttamat kustannukset, pystytään laskemaan asiakkaan kokonaiskustannukset, esimerkiksi vyöryttämällä kustannuksia toiminnoille tai laskemalla kustannuslisiä. Nordea käyttää laskennassa omaa järjestelmänsä, mutta lukujen puuttuessa jätän työssäni tämän kannattavuus- sekä laskentaosuuden vähemmälle.

Nordea Pankki Suomella on koko asiakaskannan kattava järjestelmä, josta selviää asiakkaan palvelut sekä asioinnin määrä. Järjestelmässä on mukana ne asiakkaat, joilla on asiointia kyseisenä vuonna, eli tilejä tai tapahtumia. (Nordea Intranet 16.10.2008)

Peruseriaate on, että asiakkaalle kohdistetaan palveluiden käytöstä saatavat tuotot, kuten palkkiotuotot ja rahoituskate. Myös tuottojen aikaansaamiseksi syntyneet kulut, kuten tapahtuma-, tili- ja asiakashoitokulut kohdistetaan. Asiakaskatteen muodostumisesta Nordea Pankissa on tehty opinnäytetyö (S. Laine, 2003), jossa on kuvattu katteen muodostumista tarkemmin, joten en työssäni perehdy katelaskentaan tai kustannuksiin tätä tarkemmin. Tietojärjestelmä on siis olemassa ja asiakaskannattavuutta näin ollen mahdollista seurata.

5. Palveluyrityksen ydinprosessit

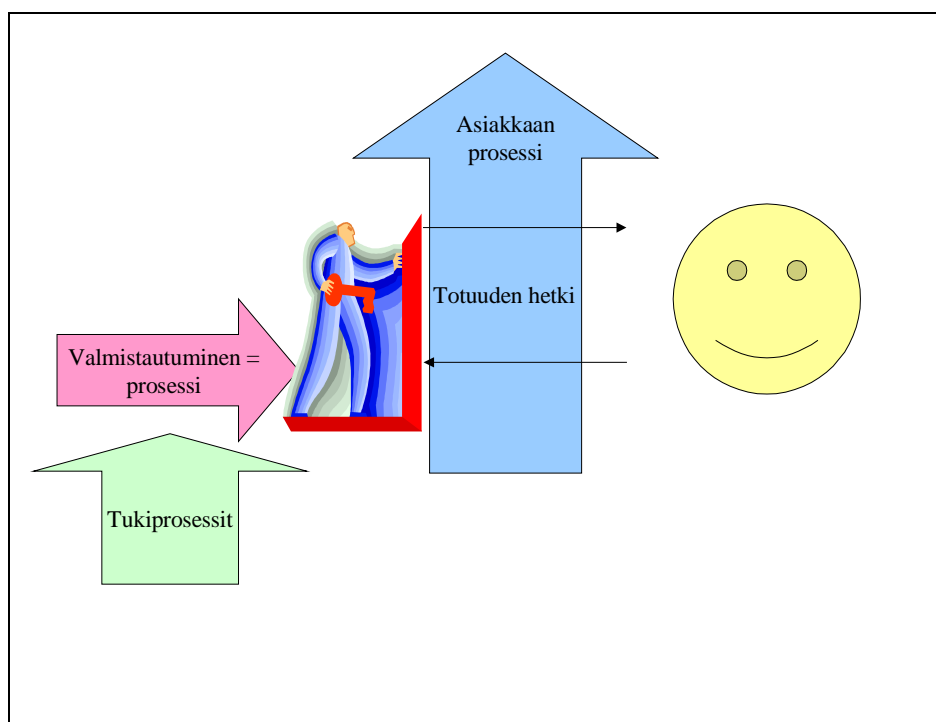
Hannuksen (1994) mukaan joskus ajatellaan, että liiketoiminnan ydinprosessien kehittäminen olisi eri asia kuin panostaminen asiakaslähtöisyyteen. Helposti ajatellaan, että kaikki aika tulisi käyttää asiakasrajapinnassa ja jättää sisäinen kehittäminen vähemmälle. Kun tätä analysoi hieman syvemmältä, huomaa puutteen nopeasti. Panostaminen sisäisen toiminnan kehittämiseen tarkoittaa samaa asiaa kuin asiakkaalle arvoa tuottavan toimintaketjun kaikkien lenkkien laadun varmistus. (Hannus 1994,35)

Asiakaslähtöisyyden paras keino on parantaa ydinprosessien suorituskykyä. Tulokset syntyvät näiden prosessien kaikissa vaiheissa ja asiakastyytyväisyys ei ole pelkästään

asiakaspalveluhenkilöiden motivaatioon liittyvä asia, vaan jokaisen prosessin eri vaiheisiin osallistuvan henkilön toiminta on tärkeää. (Hannus 1994,36)

5.1. Asiakkaan prosessi ja kriittinen kohtaaminen

Isojen palveluorganisaatioiden toiminnassa asiakas joutuu merkittävästi osallistumaan prosessiin. Usein näiden organisaatioiden toiminnassa prosessien tunnistaminen on hankalaa, sillä vaikeutena on käsitteiden, palvelun ja prosessin eroaminen toisistaan, palvelu on toimintaa siinä missä prosessikin. On olemassa ns. asiakkaan prosessi (kuva 5), joka alkaa jo paljon ennen kuin organisaatio edes tiedostaa asiakkaan lähestyvän sitä ja päättyy jonnekin organisaation ulkopuolelle. Organisaation ja asiakkaan prosessit kulkevat samaa matkaa vain hetken. Näissä ”totuuden hetkissä” asiakas päättää organisaation kohtalosta, silloin kun alalla vallitsevat vapaat kilpailuolosuhteet. Valmistautumalla totuuden hetkeen ratkaistaan organisaation menestys. (Laamanen 2001, 71)



Kuva 5 Totuuden hetki

(Laamanen 2001,72)

Alamutka ja Talvela (2004, 65- 66) kuvaavat samaa asiaa kriittisellä kohtaamisella. Juuri näiden asiakaskohtaamisten tunnistaminen ja kehittäminen tuovat mukanaan sen, että voimavarat ovat oikeassa kohdassa oikealla tavalla. Näiden kohtaamisten tunnistaminen auttaa koko organisaatiota ymmärtämään liiketoiminnalle oleelliset asiat. Se lisää myös tehokkuutta, sillä näin voidaan keskittyä oleellisten asioiden tekemiseen. Pankkitoiminnassa kriittinen kohtaaminen on esimerkiksi asuntolainaneuvottelu, jossa kokonaisuus ratkaisee.

Kilpailu huolehtii korkotasosta, joten päätöksen tekoon vaikuttavat muutkin asiat kuin lainaehdot. Kriittisiä ovat toki kaikki muutkin kohtaamiset, jotka muokkaavat asiakkaan käsitystä pankin palveluista. Asiakkaan elämäntilanne ja elinkaari vaikuttavat myös asiakkaan valintoihin ja suhtautumiseen. Tämä seikka on myös pidettävä mielessä neuvoteltaessa asiakkaan kanssa mistä asiasta tai tuotteesta tahansa.

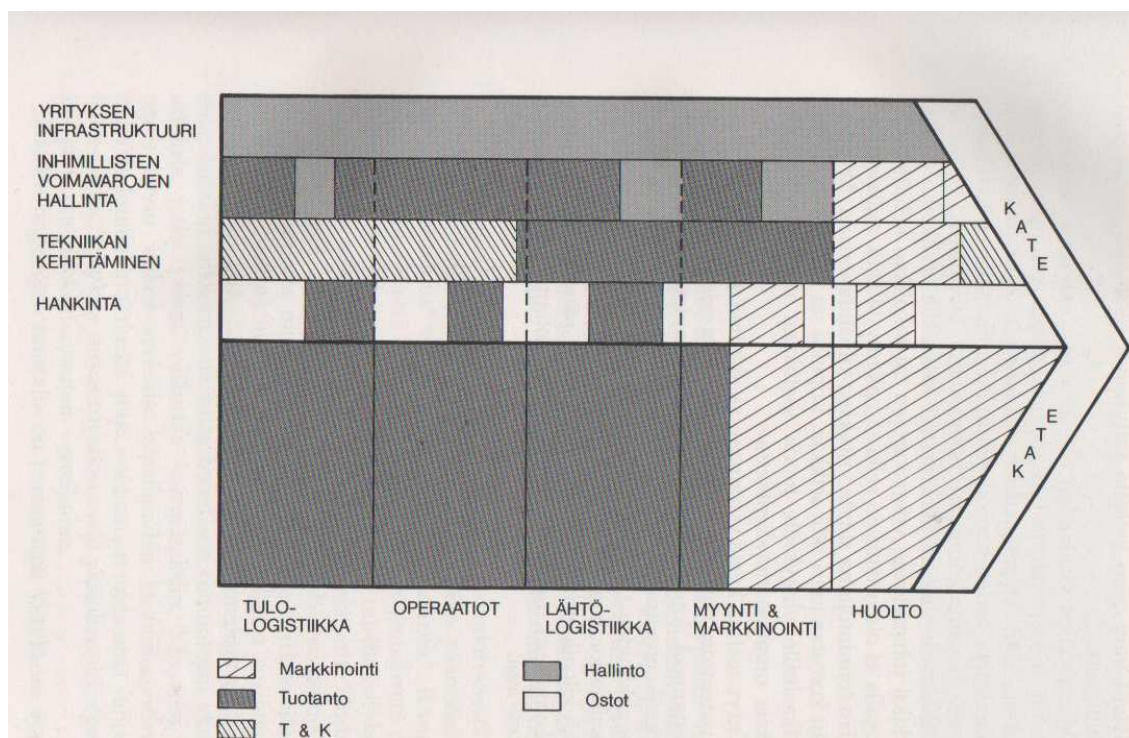
5.2. Strategia ja arvonmuodostuminen

Liukkonen (2008, 24) kertoo, kuinka strategia on organisaatio-opeissa saanut useita määritteitä. Yleisesti strategia määritellään tiedoksi, taidoksi ja toimintatavoiksi, joiden avulla organisaatio saavuttaa asetetut tavoitteet. Strategiassa on siis kyse tiedon käyttämisestä niin, että sillä on vaikutusta päätöksen tekoon. Tällainen tieto on aina tarpeellista markkinoista ja asiakkaista sekä resursseista, kokonaisuudessaan materiaalista työvoimaan asti.

Monet organisaatio-oppikirjat perustavat strategia-käsitteen Michail Porterin 1970-luvulla kehittämälle yleiselle organisaation arvoketjua kuvaavalle strategiateorialle. Tämän teorian perustana on yrityksen kyky saada hinnat kilpailukykyisiksi, erikoistuminen ja keskittäminen. Yritykselle luodaan strategia prosessissa, jota Porterin teoria kuvaa rationaaliseksi, koska se perustuu analyysiin, strategian muodostamiseen analyysin pohjalta ja strategian toimeenpanoon. Tällaisessa mallissa strategia toimii ylhäältä alaspäin; johto valuttaa sen toteuttajille. (Liukkonen 2008, 25)

Arvoketju toimii välineenä kilpailuedun määrittämiseksi ja aikaansaamiseksi. Organisaatio-rakenteen avulla yhdistetään toimintoja toisiinsa, niiden samanlaisuuden perusteella. Toisistaan eroavat toiminnot taas erotetaan erillisiksi yksiköiksi. Erottamisen ja yhdistämisen hyödyt tasapainottuvat organisaation rakenteessa (kuva 6). Arvoketjun avulla yritys voidaan jakaa toimintoihin ja tarkastella toimintojen nykyistä tai tulevaa ryhmittelyä. Yksiköiden rajoja ei määritellä useinkaan niin, että yksi yksikkö sisältää kaikki samankaltaiset toiminnot vaan esimerkiksi osto- ja tutkimusosastoja on löydettävissä monesta eri yksiköstä ja ne erillisinä sisältävät vain osia koko yrityksen osto- ja tutkimustoiminnasta. (Porter 1985, 80)

Yksiköiden välille muodostuu sidoksia, joiden hallinta tai täyden hyödyn saaminen voi olla vaikeaa. Nämä yhdistämisestä tai erottamisesta johtuvat sidokset saattavat aiheuttaa tietokatkoksia, esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtajalla ei välttämättä ole selkeää näkemystä siitä, miten heidän toimintojensa suhde voi vaikuttaa yrityksen kilpailuasemaan. (Porter 1985,82)



Kuva 6 Organisaatiorakenne ja arvoketju (M. Porter 1985 s. 81)

Nordean kohdalla sidoksia on löydettävissä useita sekä organisaation sisältä että ulkoisista palveluista. Konsernin sisäisiä palveluita konttorille tarjoavat muut konttorit, Nordea Rahoitus, Nordea Vahinkovakuutus, Nordea Henkivakuutus, Contact centre, Konttorineuvonta, Konttoripalvelut, Luottopalvelut, sijoitusasiantuntijat ja tuoteyksiköistä Markets ja korttipalvelut.

Ulkoisina palveluina organisaatio käyttää HR-palveluita, Zalarista sekä dokumenttien hallintapalveluita, mm. tosittesiin ja sopimuksiin ovat erikoistuneet Menox- palvelut ja Itella. Olemassa on siis toimiva organisaatio ja sen ympärillä verkosto, mutta käytetäänkö sitä tarpeeksi tehokkaasti konttoritasolla? Joidenkin toimintojen käyttäminen on konttorille kustannus, mutta tehokkaammalla käytöllä voisi olla suora vaikutus osaamiseen, tulokseen ja suoraan asiakkaalle.

Yrityksen arvoketjua heikentää, jos konttorista sanotaan, että älä soita asiakaspalveluun, siellä on ikävä asioida. Samoin kuin se, jos asiakasta siirrellään palvelukanavasta toiseen, konttorilla sanotaan hoida verkkopankissa ja verkkopankki ilmoittaa, että asian voi hoitaa vain konttorilla. Sidosten välinen rajapinta on yksi haasteista johtamisessa, kun kyseessä on yksikkö suuressa konsernissa. Samankaltaisia sidoksia, tosin pienemmässä mittakaavassa, on löydettävissä myös yksittäisestä konttorista, jos työtehtävät ovat liiaksi lokeroitu tai rajattu voi asiakkaan näkemä arvo heiketä, mikäli lokerointi vaikuttaa itse toimintaan tai sen laatuun.

Tärkeää on erottaa asiakkaan arvoketju yrityksen arvoketjusta. Yrityksen arvoketju muodostuu siis kaikista niistä osista ja toiminnoista, joilla se saa tuotettua asiakkaalle arvon siten, että kate on suurempi kuin siitä aiheutuneet lisäkustannukset. Asiakkaan arvoketju taas puolestaan muodostuu asiakkaan omista toiminnoista, tässä ketjussa yrityksen tuote tai palvelu on ostettava panos. Yrityksen arvoketjussa tapahtuvat virheet tai epäonnistumiset heijastuvat toisinaan myös suoraan asiakkaalle, esimerkiksi tuotteen toimimattomuutena tai huonona palveluna. Laatu yksistään on kuitenkin liian suppea tekijä, kun mitataan yrityksen ainutlaatuisuutta, varsinkin jos laatu on kytketty vain tuotteeseen. Arvo syntyy yrityksen luodessa asiakkaalleen kilpailuedun.

Alamutka ja Talvela (2004, 22) kuvaavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin seuraavasti. Kuudesta osa-alueesta koostuvan mallin ydin sisältää kolme yritykselle tärkeää elementtiä arvon, kilpailukyyn ja kannattavuuden. Itse malli koostuu asiakasstrategiasta, toimintamalleista, liiketoimintaprosesseista. Malliin kuuluvat myös tiedonhallinta, strategian seuranta sekä asiakas- ja markkinatuntemus. Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla, ja tätä kautta vaikuttamaan arvon muodostumiseen, kilpailukyyn ja kannattavuuteen.

Asiakasstrategiassa määritetään asiakashallinnan segmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa, mutta segmentit ovat myös myynnin, markkinoinnin, logistiikan ja muun vastaavan tuote- ja palvelutarjonnan suunnittelun pohjana. Asiakasstrategiaa laadittaessa muodostetaan konkreettiset segmentointikohtaiset keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet. Asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia, jossa valitaan ne kanavat, joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Palvelukanavia voivat olla esimerkiksi myymäläketju, henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskus ja sähköiset itsepalvelukanavat. (Alamutka & Talvela 2004,23)

Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin liittyvät myös yrityksen liiketoimintaprosessit, jotka saavat aikaan fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet. Asiakaslähtöinen liiketoiminta malli tarkastelee koko arvoketjua. (Alamutka & Talvela 2004,23)

Tiedonhallinta on oleellinen osa kehittyneitä asiakashallintaa, jossa tiedolla ohjataan toimintaa. Lisäksi yhä tietointensiivisempi liiketoiminta tarvitsee edistyneempiä tietoteknisiä ratkaisuja, jotka auttavat liiketoiminnan ohjaamisessa. Tiedonhallinta käsittää siis sekä tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen prosessina että tiedon jäsentämisen käsitelmalleiksi. Tietojärjestelmillä voidaan tehostaa organisaation ohjausta sekä tuoda asiakaskohtaamisiin ja prosesseihin se oleellinen tieto, jota tarvitaan päivittäisessä työssä. Alamutka & Talvela (2004,24)

5.3. Strateginen ja operatiivinen tehokkuus

Asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strateginen tehokkuus sisältää Karlöfin mukaan tuotteet, markkinat, asiakkaan kokeman laadun, kilpailuaseman, kannattavuuden vs. kasvu, hinnoittelun ja pääoman rakenteen. Operatiivinen tehokkuus puolestaan jakautuu kahteen alueeseen, sisäiseen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn, jolloin toiminnan yhtenäinen laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä. Operatiivinen tehokkuus sisältää kustannukset, pääoman, sisäisen laadun, tuottavuuden, funktionaalisen tehokkuuden ja tuloksen. Strateginen tehokkuus ja toiminnan laatu ovat myös edellytyksiä määrälliselle tehokkuudelle, jossa hyöty näkyy oikeiden asioiden kustannustehokkaana tekemisenä. Toiminnan edellytyksenä ovat markkina- ja asiakastuntemus, jotka ovat koko liiketoimintaosaamisen lähtökohta. (Alamutka & Talvela 2004,27)

Tyypillisesti operatiivista tehokkuutta parannetaan yhdistämällä uutta teknologiaa ja systemaattisia toimintatapoja. Asiakkaita voidaan pyrkiä ohjaamaan asioiden hoitoon itsepalvelutuotteilla tai muiden palvelukanavien kautta. Näin on Nordeassa tehtykin, esimerkiksi ohjaamalla konttoreiden puhelut yhteiseen asiakaspalveluun ja saamalla konttorit hiljaisemmiksi. Myös tuotteissa ja itsepalvelukanavissa Nordea tarjoaa erilaisia tapoja asioiden hoitamiseksi. Parantamisen varaa olisi kuitenkin vielä ainakin siinä, että asiakaspalvelun kautta hoidetut asiat näkyisivät myös tietojärjestelmässä ja näin ollen myös konttorissa. Konttoritasolla ei niinkään voida vaikuttaa strategiseen tehokkuuteen vaan lähinnä operatiiviseen, sillä strategiseen tehokkuuteen vaikuttavat asiat ovat tavallisesti yleisesti koko Nordeaa koskevia päätöksiä, ja suuret linjaukset tehdään alueittain konsernin määräysten mukaisesti.

Operatiivista tehokkuutta voidaan myös parantaa miettimällä asioita etukäteen, esimerkiksi ruuhkatilanteita ja toimintatapoja niiden aikana. Suunnittelu ja ennustaminen ovat hyviä keinoja, mutta joskus olisi varmasti hyvä katsoa konttoritasolla tarkasti jotakin tiettyä ruuhkatilannetta, sen hoitoa ja laadukkuutta. Tulisi käydä läpi sitä, mitä tehtiin oikein ja mitkä asiat kaipaavat muutosta. Pankkitoiminnassa on myös muistettava, että on olemassa asiakasryhmä, joka ei halua käyttöönsä itsepalvelutuotteita, vaan on valinnut asiointitavakseen konttorissa käynnin. Suurin osa niistä asiakkaista, jotka ovat konttoriin asti tulleet asiaansa hoitamaan, kokevat että se on ainoa tapa hoitaa asia. Tällöin palvelun on oltava laadullisestikin kohdallaan, muuten asiakkaan paluu samaan paikkaan voi olla epätodennäköistä ja lisämyyntiä koskeva prosessi voidaan unohtaa kokonaan, ellei asiakas ole tyytyväinen.

5.4. Asiakaspalvelu ja laatu

Lecklinin mukaan: ”Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen ehdoton painopiste. Asiakas on laadun lopullinen arviomies. Yrityksen toiminta voi jatkua vain, jos asiakkaat ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yritystoiminnan kulmakivi.” (Lecklin 2006,105)

Myynti ja palvelu ovat hyvin keskeisiä asioita asiakastyytyväisyyden kannalta. Voidakseni tutkia asiaa paremmin tai pohtiakseni kehitysehdotuksia, täytyi ensin selvittää, mitä prosessissa konkreettisesti tapahtuu.

Omaehtoisen kokemuksen kautta tiesin, mitä kaikkea taustalla tapahtuu henkilöstön puolella. Asiaa oli kuitenkin pohdittava myös asiakkaan kannalta. Oletetaan, että asiakas ei tiedä mitään taustalla tapahtuvista asioista, jolloin asiakkaasta joskus saattaa näyttää siltä, ettei konttorissa tapahdu juuri mitään. Hän näkee asian omalta kannaltaan ja on lisäksi kiireinen. Selventääkseni tapahtumia hahmottelin tapahtumat taulukon muotoon.

Taulukko 1 Asiakaspalvelutilanne

Prosessin kohta	asiakas kokee	henkilöstö hoitaa
Jonotus	Jonotusaika voidaan kokea monella tavalla, ensimmäinen paikka jossa asiakas voi poistua.	Muut asiakkaat, konttorin toimintaan liittyvät tehtävät
Aloitus	tervehtiminen, asian esille tuominen	tervehdys, asiakkaan tunnistus, käyttöoikeuksien selvitys, selvitys mistä asiasta on kyse
Asian hoitaminen	odotus, selvittäminen, jos asia hoituu hyvin, syntyy luottamus	asian hoitaminen, tarvittaessa avun kysyminen, asiakkaalle selvittäminen, tekninen toteutus Tietääkö asiakas vaihtoehtoisia tapoja hoitaa asioitaan vai onko aina tultava konttorille asti? Ovatko tuotteet oikeat? Osataanko niitä käyttää?

Extraa asiakkaalle?	asiointitilanteen lopetus?	tilannearvio, kokonaisuuden punnitseminen, onko jotakin mistä asiakas hyötyy: tarjous, uudet tuotteet, esittely.
Myynti	pohdinta, mietintäaikaa tai päätös ottamisesta/kieltäytyminen	hoidetaanko heti kuntoon? vai varataanko aika? miettimisaikaa? Kuka hoitaa? Miten asiakas vastasi?
Lopetus	asiointitilanteen lopetus	siirto toiselle hoidettavaksi, vinkki, yhteydenotto myöhemmin, CMS:n dokumentointi tapaamisesta.
Jatkohoito/paluu konttorille	reklamaatiot	reklamaation käsittely
	asiakas saanut tarjouksen aikanaan/uudelleen tai miettinyt asiaa ja hyväksyy	myynti= tekninen suorittaminen, tietojen kirjaaminen → CMS
Laadun synty	Hyvä palvelu vaikuttaa mielikuviin, asia hoidettu loppuun asti.	kontaktointi tarvittaessa.

Asiakkaan silmin toiminta voi siis toisinaan näyttää huonosti hallitulta ja tehottomalta, sillä hän ei näe kaikkia toimintoja henkilöstön työssä. Kuitenkin kaikki taustalla tapahtuva on saatava hoidettua, jotta toiminta sujuu. Seuraavaan olen listannut tällaisia asiakkaalle mahdollisesti näkymättömiä asioita, joiden pitää hoitua ilman, että asiakaspalveluprosessi kärsii niiden suorittamisesta.

Taustalla henkilöstöllä on monenlaisia tehtäviä ja tilanteita:

- esimiehen taholta ajankäytön suunnittelu: ajanvaraukset, lounaat, tauot, asiakastapaamisten jälkityöt, ruuhka-ajat, perehdyttäminen, asiakkaiden kontaktointi
- taustatyöt: rahahuolto, kortit, listat, manuaalisesti hoidettavat toimeksiannot
- turvallisuustekijät konttorissa
- CMS:n (myyntiprosessia tukeva, asiakastiedon hallintaan ja keräämiseen liittyvä ohjelmisto) hyödyntäminen myyntiprosessissa, tekniikka ja osaaminen
- puhelin, faksi, sähköposti, soittopyyntö voivat aiheuttaa keskeytyksiä
- tiedonhankinta: jokainen asiakastapaus voi olla erilainen ja siksi haastava. Tietoa on välillä etsittävä ja työtoveria autettava, osaamisalueen täytyy joissakin asiakastapauksissa olla todella laaja eikä kukaan voi yksin hallita kaikkea
- postin käsittely
- omat vastuualueet - onko hyvä asia vai rajaako tehtäviä liikaa, onko ne jaettu tasaisesti, seurataanko jotakin turhaan? Miten joustavasti ne hoidetaan, jos joku on poissa?
- asiat, tuotteet ja toiminta muuttuvat koko ajan, tietoa on päivitettävä, kerättävä, opittava
- avoimia asiakkaiden asioita on hoidettava, kaikkea ei saa tehtyä kerralla, odotettava asiakirjoja, allekirjoituksia tms.
- toiminnanohjauskokoukset, jotka vievät aikaa, mutta kuitenkin ovat hyväksi tiedonkululle, mahdollistavat palautteen antamisen, käytännön asioiden ja jokapäiväistä toimintaa koskevien pulmatilanteiden läpikäynnin
- yhteishengen ylläpito, jotta toiminta on sujuvaa
- ruuhkatilanteen purkaminen: voidaanko ruuhkia purkaa tarjoamalla tuotteita? Jos ruuhkamyyminen on haastavaa, tällöin tärkeintä myydä hyvä palvelu, hoitaa asiakkaan pyytämä asia.

Asiakkaalla on tietty odotusarvo yrityksen palveluiden laadusta. Siihen vaikuttavat tarpeiden ohella yrityksen oma markkinointiviestintä ja asiakkaan saama muu informaatio, esimerkiksi sekin kuinka asiat hoituvat kilpailijalla asioidessa. Suoritettussa palvelussa on kaksi puolta, tuotelaatu ja toiminnallinen laatu: mitä palvelu sisältää ja miten hyvin se toteutetaan. Näiden yhteisvaikutuksena syntyy koettu laatu. Tätä asiakas vertaa odotuksiinsa. (Lecklin, 2006, 94)

Palvelun tuottaminen tapahtuu ikään kuin näyttämöllä ja tapahtumassa kaikille on omat roolinsa. Henkilöstö on näyttelijöitä, asiakkaat ovat yleisö, toimitilat ja niihin liittyvät konkreettiset asiat ovat lavastusta, itse näytelmä on palvelutapahtuma. Näytelmässä on roolit ja käsikirjoitus. Asioilla on tietty tapahtumajärjestys, ikään kuin näytelmän juoni, josta asiakkaalla on tietty ennakkokäsitys. Asiakas odottaa, että palvelu etenee tietyllä tavalla käsikirjoituksen mukaisesti. Käsikirjoituksesta poikettaessa asiakas yllättyy. Yllätyksen tulisi olla positiivinen, sillä negatiiviset yllätykset merkitsevät asiakkaalle huonoa kokemusta. Palvelutilanteen roolit tulisi olla selvät kaikille tilanteessa oleville. Jos oletuksena on, että asiakas palvelee itse itseään, hänen tulee olla siitä tietoinen ja osata toimia. Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat myös kaikki ympärillä olevat asiat mukaan lukien ihmiset ja lavasteet, mutta myös palveluorganisaation ilmapiirillä on vaikutus kuluttajan käytökseen. Ylikoski (2001,89)

Laatuun kohdistuvat odotukset muodostuvat monen tekijän pohjalta. Asiakkaan ominaisuudet ja palvelukokemukset, palvelun tarjoajan markkinointitoimenpiteet ja muiden ihmisten palveluorganisaatiosta kertomat asiat vaikuttavat odotusten muotoutumiseen. Asiakkaan tarve vaikuttaa siihen, mitä hän palvelulta odottaa, tarpeen taustalla ovat monet ominaisuudet asiakkaassa itsessään, kuten ikä ja elämänvaihe. Ominaisuudet myös vaikuttavat siihen hyötyyn, mitä asiakas tavoittelee sekä siihen, mitä asiakas kokee hyväksi palveluksi. Kaikki asiakkaat eivät odota samanlaista palvelua, vaan palveluodotukset voivat olla hyvinkin asiakaskohtaisia, lisäksi odotukset voivat vaihdella asiakkaan mielialan mukaan. (Ylikoski 2001,123)

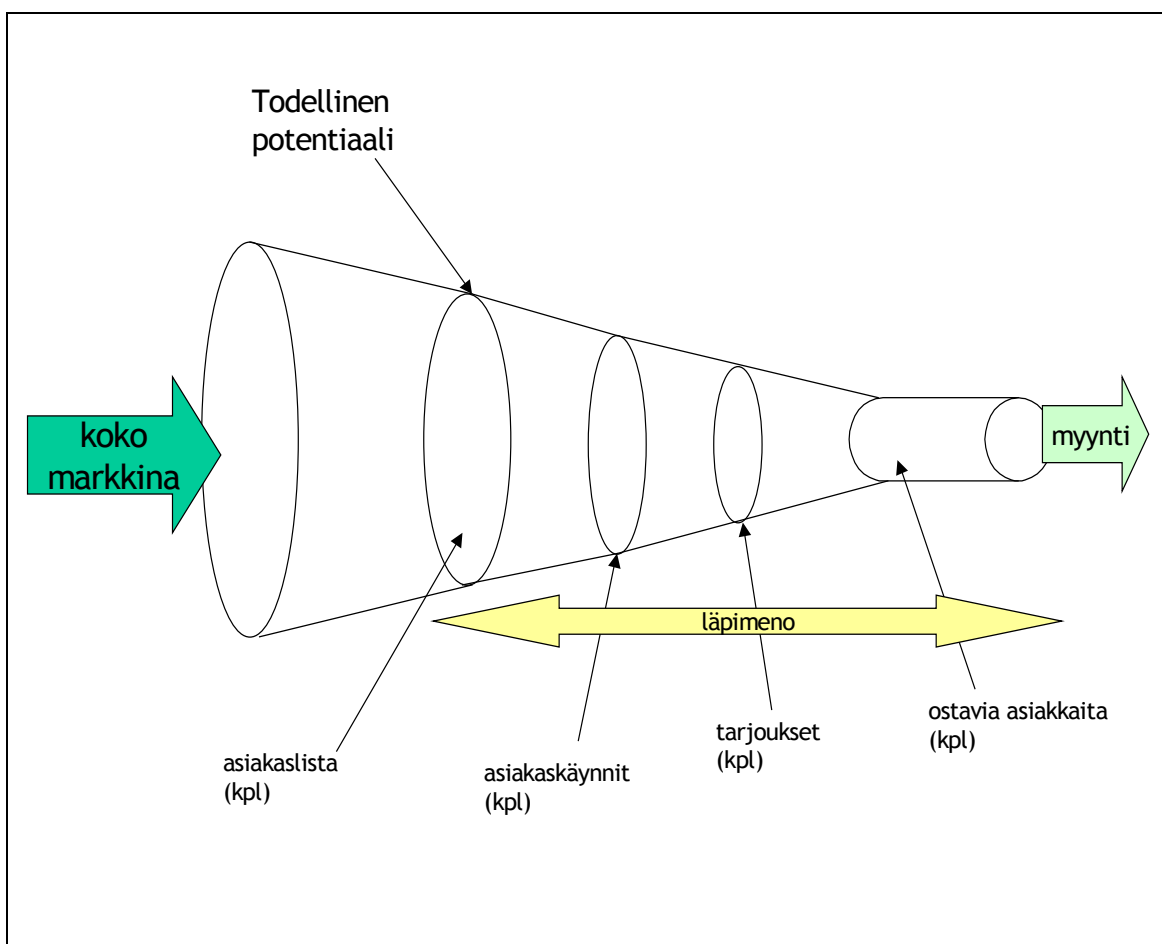
Hinta on myös palveluodotuksiin vaikuttava tekijä. Hinnan muuttuessa odotukset eivät kuitenkaan välttämättä muutu, mutta hyväksyttävän palvelun alue voi supistua. Pankkiasioissa asiakkaat ovat hyvin tietoisia siitä, mitä tuottoa kilpailija on valmis maksamaan heille tai ovat valmiita selvittämään, mitä vastaavat palvelut maksavat kilpailijalla. Joskus hinta voi aiheuttaa tyytymättömyyttä palvelutapahtumaan kokonaisuutena. Tällöin olisi tärkeä esitellä asiakkaalle muut palvelukanavat, joilla saman asian voi hoitaa ja usein säästää samalla hinnassa. Case-osuuden kyselyyn vastanneista asiakkaista suurin osa maksaa palveluistaan, mutta hinta on sidonnainen etuohjelmaan, jolla Nordea pyrkii sitouttamaan asiakkaan. Esimerkiksi tietyt palvelut ovat avainasiakkaille ilmaisia, kun taas muu asiakas-kohderyhmälle maksullisia.

Yrityksen ulkoinen olemus vaikuttaa kuluttajaan, komeat toimitilat saavat kuluttajan odottamaan komeaa palvelua. Mainonta luo lisäksi omat lupauksensa asiakkaalle ja ne vaikuttavat suoraan siihen, mitä asiakas odottaa, vaikka kyseessä olisikin vain mielikuvien luominen. Palveluympäristöstä siis löytyy konkreettisia vihjeitä siitä, mitä palvelu voisi olla.

Kaikki mainoskampanjoista aina asiakaspalvelutilanteessa käytettävään viestinnän tyyliin asti vaikuttavat koettuun laatuun. (Ylikoski 2001,124)

5.5. Myynti

Muuttuneessa toimintaympäristössä ei enää riitä, että pankkitoiminta olisi vain käteisen käsittelyä tai rahaliikenteen hallintaa. Toiminta on muuttunut viime vuosikymmeninä entistä enemmän myyntisuuntaiseksi. Pankin tuotteita ja palveluita tarjotaan ja myydään tarkoituksena tarjota asiakkaalle ratkaisuja ongelmiin, ja samalla saattaa asiakas tietoiseksi pankin valikoimasta mahdollisten tulevien tarpeiden varalta. Mittariksi voitaisiin rakentaa konttorille myyntisuppilo(kuva 7), joka havainnollistaa hyvin tarjouksia, myyntiä ja loppuen lopuksi yritykselle syntyvää tulosta.



Kuva 7 Myyntisuppilo

(Alamutka ja Talvela 2004,125)

Kuvassa on myyntisuppilo, jossa koko markkinapotentiaali on kartoitettu. Kohdeasiakkaista muodostetaan lista, jossa asiakas vastuutetaan neuvojalle. Seuraavana mittapisteenä on asiakaskäyntien lukumäärä, jonka tavoitearvoa seurataan henkilöittäin tai tiimeittäin. Tavoitearvot asetetaan suhteessa koko konttorin haluttuun tavoitteeseen. Myyntiprosessia

seurataan tarjousten määrällä ja uusien ostavien asiakkaiden määrällä sekä myynnillä. Läpimenoaika luonnollisesti vaihtelee, sillä asiakaskin tarvitsee miettimisaikaa ja tämä taas on asiakkaasta itsestään riippuvainen asia. Myyntisuppilon mittapisteillä olisi mahdollista selvittää, onko asiakkaita listattu ja vastuutettu riittävästi resurssit huomioiden, onko asiakaskäyntejä tarpeeksi sekä onko tarjouksia tehty riittävästi. Kannusteet on myös mahdollista rakentaa niin, että ne ennakoivat tulevaa, esimerkiksi asiakaskäyntien tai tarjousten mukaan, jolloin työ voidaan palkita, vaikka itse myynnillinen tulos onkin nähtävissä vasta tulevaisuudessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 125- 126)

On muistettava resurssit ja ruuhkatilanteet. Myynti on selvästi riippuvainen siitä, missä palvelupisteessä työntekijä istuu, vaikka tulevaisuuden konttori muuttaakin käytäntöä enemmän siihen suuntaan, että konttorissa jokainen tekee kaikkea. Kassapisteessä ei ole mahdollista saada samoja myyntituloksia kuin neuvonnassa. Myyntiä voisi tehostaa hetkellisesti myös niin, että seurataan ja palkitaan tarjousten määrästä. Tarjouksia voi tehdä ja kirjata muistiin missä palvelupisteessä tahansa. Tarjousten määrä ei kuitenkaan voi olla jatkuva mittari yksinään, sillä kaupan syntymistäkin on seurattava, jotta saadaan tulosta. Tarjouksilla mitataan lähinnä myyntiaktiivisuutta. Tutkimuskohteeksi voidaan ottaa esimerkiksi myyntineuvottelijoiden asiakaskanta ja asiakaskannattavuus. Tarkastelemalla edellä mainittuja voidaan herättää kysymyksiä: miksi toinen myyntineuvottelija saa parempaa katetta kuin toinen, vaikka heillä on samantyyppinen asiakasrakenne. Asiakkaiden erilaisuus tai muut syyt eivät selitä kannattavuuden eroja. (Alamutka & Talvela 2004,31)

Jos tarjouksia käytetään mittarina pidemmällä aikavälillä, olisi järkevää määritellä mittariksi haluttu suhdeluku esimerkiksi tarjousten ja toteutuneiden myyntien perusteella. Näin vältettäisiin vääristymät, sillä asiakas voi helposti vastata palvelutilanteessa palaavansa asiaan myöhemmin ja unohtaa koko asian. Jos tässä tilanteessa seurataan vain tarjousten määrää ja palkitaan pitkällä aikavälillä vain niiden mukaan, palkitseminen vääristyy, mikäli myyntiä ei synny. Tarjousten seuraaminen voisi olla siis hyvä lyhyen ajan mittari. Tuloksia voitaisiin käydä läpi myyntityönohjauskeskusteluissa, sillä järjestelmä hoitaa raportoinnin oli kyseessä sitten syntynyt kauppa tai tarjous. Mittarin hetkellinen vaihtaminen voisi tehostaa myös järjestelmän käyttöä niin, että kaikki tarjoukset tulisi vietyä järjestelmään tehokkaammin kuin nyt. Myyntisuppilon tarjousosiota leventämällä on todennäköistä, että tuloksia on nähtävissä myös myynnissä.

Nordea Pankilla ei ole tällä hetkellä käytössään erillisiä palkitsemisjärjestelmiä, lukuun ottamatta henkilöstörahastoa, johon oikeutetut saavat palkkion koko Nordean menestyessä. Palkitseminen konttoritasolla tapahtuu kiitoksena ja palautteena, ei siis erillisinä palkkioina.

Myynnissä ja palvelussa yhtenäinen ja systemaattinen toimintatapa luovat laadun.

Sisäistä toimintaa voidaan arvioida kustannussäästöinä eli lähinnä laatukustannuksina, saavutettuna uutena myyntinä ja parantuneena katteena sekä kolmantena palvelun jatkuvuutena asiakkaan näkökulmasta. (Alamutka & Talvela 2004,31)

Sisäisesti laadukkaan toimintatavan edellytyksiä ovat Alamutkan ja Talvelan (2004,31) mukaan yhtenäinen tapa toimia, toiminnan mittaaminen ja seuranta, asiakkaan sitominen organisaatioon henkilöstön sijasta, asiakasta koskevan tietojärjestelmän ylläpito ja asiakastuntemuksen, parhaiden käytäntöjen sekä osaamisen jakaminen organisaatiossa. Joitakin asioita on kuitenkin hyvä tarkentaa hieman, esimerkiksi mittaamisessa ja seurannassa on tärkeää mitata käytännön tekemistä ja toiminnan edellytyksiä lopputulosten sijaan. Samoin kilpailutilanteen ollessa tiukka on asiakaspalvelijan henkilökohtainen tunteminen usein tärkeä kilpailukeino varsinkin, jos tuotteet eivät eroa toisistaan.

Laatua on pohdittu tuotannossa ja ostotoiminnassa jo pitkään, mutta myynnissä ja markkinoinnissa laatu on yleensä melko vieras käsite. Yleensä mitataan vain toiminnan lopputuloksia, kuten myyntivolyymia ja markkinoinnin näkyvyyttä. Laatukustannuksia muodostuu usein myös siitä, että asiakastietoa ei hallita hyvin. Myyntiin tai palvelutapaan liittyvät asiakastiedot ovat syytä olla kunnossa, sillä tietojen puuttuminen voi haitata myyntiä tai palvelutilannetta. Näin ollen myöskään asiakkaalle annettuja lupauksia ei voida pitää, jos sovittu asia on kadonnut. Mitä enemmän tietoa katoaa organisaatiossa, sitä kalliimmaksi se voi käydä asiakasmenetysten ja sekaannusten takia. Tieto voi kadota myös eläkkeelle siirtymisen tai työpaikan vaihdoksen mukana, jolloin asiakasta ei olekaan enää palvelemissa vanha tuttu toimihenkilö. Myös tällaisella vaihdoksella voi olla oleellisesti merkitystä palveluprosessiin, etenkin siihen oletukseen, mikä asiakkaalla on jo etukäteen palvelun laadusta. (Alamutka & Talvela 2004,32)

6. Henkilöstöön vaikuttavia tekijöitä

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista ja toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Yritysjohdon on aidosti mielletävä henkilöstö todellisena voimavarana. Kun muutokset suunnitellaan yhdessä, on niiden läpivienti paljon helpompaa. (Lecklin 2006,213)

Oppiminen ja muutokset

Muutoksesta on tullut pysyvää, tämä vaatii sopeutumista niin organisaation kuin yksilön tasolla. On arvioitu, että keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15- 20 % vähimmilläänkin 7 %. Organisaation on siis uusiuduttava, siihen tarvitaan innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden opiskelua. (Kauhanen 2003,141)

Kilpailutilanteessa menestyminen edellyttää organisaation valmiutta reagoida muutoksiin ja vastata kilpailijoiden haasteisiin. Muutosten hallinnassa tulisi pyrkiä ennakointiin, jolloin muutokset voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti. Pohjana hyvälle toteutukselle on kommunikointi henkilöstölle ja koulutus, näiden avulla muutos saadaan positiiviseksi asiaksi motivaation ja sitoutumisen kautta. Jos muutoksia toteutetaan nopeasti ja niistä tiedottamatta ne voivat olla arvaamattomampia ja aiheuttaa jopa muutosvastarintaa. (Lecklin 2006, 218)

Henkilöstölle muutokset voivat tarkoittaa esimerkiksi osaamisen laajentamista ja uusia työtehtäviä. Osaamisen kehittämisessä keskeinen rooli on koulutuksella sekä osaamisalueiden kartoituksella. Ammatillista osaamista lisäävät koulutukset ovat hyväksi, mutta henkilöstöä on tuettava myös itsensä kehittämisessä ja itsenäisessä opiskelussa. (Lecklin 2006, 225)

Nordea mahdollistaa ammatillisen kehittymisen tarjoamalla henkilöstölleen työkalut oman uran rakentamista varten. Käytännössä urallaan voi edetä monilla erilaisilla tavoilla, esimerkiksi johtajana tai asiantuntijana, mutta myös hankkeisiin osallistumalla. Uralla eteneminen ei ole Nordeassa sidottu jäykkään hierarkiaan. Mahdollisuuksia on sekä konsernin sisällä että sen ulkopuolella. Tämä on yksi etu henkilöstölle, kun kysymyksessä on suuri konserni. (www.nordea.fi)

Palkitseminen

Palkitseminen nähdään johtamisen välineenä, jonka avulla tuetaan organisaation menestystä sekä kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä toimimaan arvojen ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen on panostus, jolla aikaansaadaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2003,105)

Rahoitusosalalla palkkausjärjestelmään on tullut muutoksia, keskeisintä uudessa palkkausjärjestelmässä on TES- sidonnainen palkkakeskustelumalli. Rahoitusosalalla työskentelevän palkka voi nousta kolmella eri tavalla. Jokainen saa työehtosopimuksen mukaiset yleiskorotukset ainakin tämänhetkisen TES:n voimassaoloaikana. Palkka voi nousta myös yrityksen omien tulospalkkausjärjestelmien kautta, mutta nämä palkanosat ovat yrityskohtaisia eikä niihin vaikuta työehtosopimus.

Syksystä 2008 alkaen palkka voi nousta myös työn vaativuuden ja työntekijän oman osaamisen perusteella. Näistä korotuksista neuvotellaan työntekijän ja esimiehen välillä kahden kesken. Uudessa palkkausjärjestelmässä toimihenkilö pääsee itse vaikuttamaan keskustelun kautta jaettavan mahdollisen palkankorotuksen suuruuteen. Tämä lisää palkkauksen

oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta: hyvin tehdystä työstä kuuluukin maksaa enemmän kuin huonosti tehdystä työstä. Palkkaerot muodostuvat mallin avulla perustelluiksi ja oikeidenmukaisiksi selkeyttäen samalla palkkauksen ja työn tekemisen välistä kytköstä. Palkkaus perustuu suoriutumiseen ja pätevyyteen ei enää vain kokemusvuosilisiin. Oleellisinta siis on, että suurin motivointikeino muuttuu sellaiseksi, että hyvästä tekemisestä palkitaan korotuksilla. (www.suora.fi Rämö 2008, 48)

Menestyneiden yritysten kokemukset osoittavat, että tuloksia ja laatua syntyy, jos palkkaus on sidottu saavutuksiin. Useimmiten tulospalkkaus tarkoittaa vuosittaista bonusta hyvästä tuloksesta. Tätä palkkiota tulisi maksaa niistä asioista ja mittareista, jotka vaikuttavat yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja joihin henkilöstö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. (Lecklin 2006, 221)

Nordea Pankki Suomella on olemassa henkilöstörahassto, jota käytetään palkitsemisen välineenä. Henkilöstörahasston tehtävänä on hallita yrityksen maksamia voittopalkkioita, joilla yritys palkitsee henkilöstöään hyvästä tuloksestaan. Yritys maksaa rahastoon voittopalkkioita ennalta sovittujen periaatteiden mukaan. Palkkiosumma jaetaan henkilöstön kesken esimerkiksi työajan ja/tai ansioiden suhteessa. Henkilöstörahassto sijoittaa kertyneet varat ja niistä saadut tuotot lisätään vuosittain jokaisen henkilöstörahasstoon kuuluvan jäsenosuuteen. Jäsen voi nostaa rahastoon kertyneitä varoja vuosittain viiden jäsenyysvuoden jälkeen. Työsuhteen päätyttyä koko rahasto-osuus maksetaan jäsenelle. (www.silta.fi)

Viestintä

Viestinnän hoitaminen takaa organisaatiossa sen, että työntekijät tietävät, mitä yrityksessä tapahtuu. Viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, mutta henkilöstön kannalta tärkeämpi osa on sisäinen viestintä. Toki sisäisen viestinnän on toimittava ajallisesti vähintään samassa tahdissa kuin ulkoisen, ettei henkilöstö koe saavansa tietoa organisaation ulkopuolelta. Viestintä voidaan lukea yhdeksi motivaatiota luovaksi tekijäksi, se kuuluu myös oleelliseksi osaksi toiminnan tehokkuutta tukeväksi asiaksi.

(Kauhanen 2003, 167- 168)

Viestintää voidaan organisaatiossa ylläpitää monen eri kanavan kautta. Useilla työyhteisöillä on käytössään Intranet, josta tieto on kaikkien organisaation jäsenten saatavilla. Sähköisiin kanaviin ja välitettyyn viestintään kuuluvat myös tietojärjestelmät sekä sähköposti. Suoran viestinnän lähikanavina ovat kokoukset, esimiehet, työtoverit. Sisäinen viestintä vaikuttaa organisaation tulokseen välillisesti, joten sen tehokkuuden mittaaminen on hankalaa. Voidaan kuitenkin todeta että viestinnällä on vaikutus henkilöstön toimintaan yhteisen tietopohjan luojana, työtyytyväisyystekijänä ja motivointi keinona. Nämä tekijät taas puolestaan

vaikuttavat oleellisesti työn tuottavuuteen. Tulokset ovat parempia, kun henkilöstö tietää oman roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa. (Kauhanen 2003, 169- 174)

Organisointi

Työyhteisön tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti työn organisoinnin onnistuminen. Yrityksen on annettava työntekijälle mahdollisuus joustavaan toimintaan ja itsenäiseen vastuunottoon. Organisaation rakenne tai toimenkuvat eivät saisi olla esteenä itsenäiselle toiminnalle. Valta ja vastuu kuuluvat yhteen, mutta kaikkien lankojen ei tarvitse olla johtajan käsissä. Päivittäistä toimintaa helpottaa, jos henkilöstö osaa itse sopeutua vaihteleviin tilanteisiin. Kaikkea ei siis tarvitse kysyä johdolta, mutta on muistettava myös, että kommunikointia ei voi koskaan olla liikaa. Toiminta tehostuu ja nopeutuu kun päätökset tehdään tilanteeseen perehtyneen asiakaspalveluhenkilön toimesta, eikä jokaista päätöstä haeta johtoporttaasta. (Lecklin 2006, 216- 217)

7. Asiakashallinta palveluyrityksessä

Asiakkuus käsitteenä merkitsee asiakkaiden hoitamista, tässä prosessissa on kaksi osapuolta. Asiakkuus on osapuolten yhteistyötä, vaihdantaa, jossa molemmat osapuolet suorittavat oman osansa. Tähän kuuluvat myös laadulliset mielle yhtymät, odotukset ja oletukset, joista pidemmällä aikavälillä rakentuu luottamus. Luottamuksen synnyttyä asiakas arvostaa toiminnan toista osapuolta, perustuen pitkäaikaiseen ja johdonmukaiseen yhteistyöhön. Asiakkuuden laatu rakentuu siitä, kuinka molemmat osapuolet haluavat asiakkuuden olevan arvokasta itselleen. Asiakkuuden arvon määrittäminen ja kehittäminen ovat siis yrityksen kannalta sama kuin kilpailukyvyen kehittäminen. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 2003, 19)

Asiakkaat todennäköisesti vaativat yhä parempaa palvelun laatua. Palvelu ja asioiden hoitaminen tapahtuu pääasiassa Internetin välityksellä verkossa, mutta samaan aikaan henkilökohtainen palvelu tulee entistä tärkeämmäksi. Internet-pankkitoiminta ja muut sähköiset palvelut pitää yhdistää osaavaan asiakaspalveluun. Tärkeä kysymys kaikille rahoitusalan toimijoille on hyvän henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja laadukkaan verkkopalvelun yhdistäminen. (www.suomenpankki.fi Louekoski 13.6.2006)

Nordealla on ollut jo kauan edelläkävijän maine verkkopalveluissa. Kun Merita vuonna 1996 vei pankkipalvelut Internetiin, oli sillä neljännesmiljoona yksityistä Solo-asiakasta. Bo Harald painotti jo vuonna 2001 verkkopankin aikaansaamaa lisäarvoa asiakkaille kustannus- ja aikasäästöinä. Verkkosoiointi on edelleen yleistynyt näistä ajoista huomattavasti. (www.kht.fi Harald 15.3.2004)

Asiakaspalautteet

Asiakkaat ja toimintatavat ovat siis kokeneet murroksen pankkipalveluissa. Nykyisin asiakashallintaan ja asiakkaaseen panostetaan entistä enemmän. Rahoitustarkastus suosittaa rahoituspalveluiden tarjonnan menettelytapojen standardissaan, että pankeilla tulisi olla asiakaspalautejärjestelmät. Palautteet tulisi käsitellä nopeasti ja tehokkaasti, lisäksi ne on myös dokumentoitava. Palautteiden antama tieto on arvokasta ja se tulee analysoida. Asiakaspalautejärjestelmä on pankille tietokanava siihen, miten asiakkaan mielestä toiminnassa on onnistuttu ja miltä osin olisi parantamista. Pankkien tulee itse hoitaa omat asiakasvalituksensa ja asiakaspalautteensa, jotka voivat olla ruusuja, risuja tai kehittämisehdotuksia. Tähän pankit ovat myös sitoutuneet yhteisissä hyvän pankkitavan säännöissään. (www.rata.fi 21.1.2006)

Rata valvoo, että pankkien asiakaspalautejärjestelmät toimivat tehokkaasti ja että hyvää pankkitapaa noudatetaan. Rata on viime vuosina tarkastanut suurimpien pankkiryhmittymien palautejärjestelmiä ja on samalla saanut arvokasta tietoa ajankohtaisista ongelmista ja ilmiöistä. Tarkastuksissa ei havaittu merkittäviä puutteita asiakaspalautteiden käsittelyssä. Palautejärjestelmistä saatavia tietoja Rata hyödyntää valvontatyössään. Parhaimmillaan järjestelmä tuottaa valmiiksi käsiteltyä tietoa työvälineeksi asiakkaita palveleville toimihenkilöille. Palveluntarjoajan johdon haasteena on puolestaan hyödyntää järjestelmästä saatavaa tietoa mielekkäällä tavalla päätöksenteossa. (www.rata.fi 21.1.2006)

Etuhjelma

Asiakkaita on uskallettava valikoida, monilla yrityksillä on käytössään jonkinlainen asiakkuusohjelma, näin myös Nordealla. Asiakashallinnassa asiakkaita on segmentoitu etuhjelman avulla kanta-, -avain ja check-in-asiakkaisiin ja etuhjelman kautta saatu sitoutumaan organisaatioon. Konttorin henkilöstöstä asiakasvastuullisia on huomattava osa, nämä henkilöt hoitavat ensisijaisesti avainasiakkaita. Asiakasvastuullisilta vaaditaan laajaa osaamista, kokemusta ja johtamistaitoa. Heillä on merkittävä vastuu yrityksen menestyksestä, sillä he hoitavat strategisesti merkittävien asiakkaiden asioita ja valvovat heidän etujaan. (Alamutka & Talvela 2004, 78- 79)

Nordean etuhjelma palkitsee keskittäjän riippuen siitä, kuinka paljon asiointia asiakkaalla on, sitä enemmän hän saa etuja. Päivittäisten raha-asoiden lisäksi niin talletukset, lainat, kuin vakuutuksetkin kuuluvat etuhjelmaan. Etuhjelmassa on kolme tasoa: perustaso, kanta-asiakastaso ja avainasiakastaso. Asiakkuuden taso määräytyy sen mukaisesti paljonko tuotteita ja palveluita on käytössä. Etuhjelma koskee koko perhettä, joten mukaan lasketaan koko perheen asiointi ja edut koskevat näin ollen myös koko perhettä. (www.nordea.fi)

Avainasiakkuus saavutetaan, kun tilille tulee säännöllinen tulo ja lisäksi palveluita on käytössä vähintään viidestä tuoteryhmästä. Säästöjen ja lainojen yhteissumma tulee olla 30.000 euroa. Poikkeuksena ovat 65 vuotta täyttäneet, jotka säilyttävät avainasiakkuustason vaikka saldoraja ei täytyisikään, tuotteita heillä on oltava yksi. Kanta-asiakkuus muodostuu samoilla kriteereillä tuotelukumäärän ollessa kolme ja saldorajan 6000,-. Perustasoon riittää käyttelytili. Nuorille on suunnattu Check-in asiakkuus jonka kriteereinä ovat 18- 28-vuoden ikä, käyttelytili ja electron kortti. (www.nordea.fi)

Avainasiakkailta on aina oma yhteyshenkilö käytössään pankkiasioiden hoitamisessa, Tämä tilanne on Nordean kohdalla mielenkiintoinen, sillä toimivuuteen vaikuttaa paljon myös se, että henkilöstö säilyy samana. Asiakasvastuullisten henkilöiden käyttäminen päivittäisessä toiminnassa luo hyvien puolien lisäksi yritykselle myös riskin siitä, että asiakas sitoutuu vain yhteen henkilöön, ei niinkään organisaatioon. Asiakassuhde voi olla hankalaa liittää osaksi organisaatiota siinä vaiheessa, kun tuttu yhteyshenkilö vaihtuu. Yhden ja saman yhteyshenkilön käyttäminen tuo mukanaan asiakkaan kannalta myös paljon hyvää, sillä asiakkaalle rakentuu yhteinen historia asiakaspalvelijan kanssa ja asiat pysyvät paremmin hallinnassa kun tietty tuttuus on saavutettu. (Alamutka & Talvela 2004, 78- 79)

Tässä tärkeässä asiakasryhmässä yhteyshenkilön olemassaololla on siis hyvinkin erilaisia hyviä ja huonoja puolia. Myynnin tai tarjoamisen kannalta voi käydä myös niin, että liian tutuille asiakkaille on vaikeampi tarjota tai myydä uusia asioita, koska myös asiakaspalvelija on voinut muodostaa oman käsityksensä asiakkaasta ja hänen suhtautumisestaan myyntitilanteeseen. Sen sijaan uusi asiakaspalvelija voi rohkeasti tarjota tuotteita ilman ennakkokäsityksiä ja saada näin aikaan tulosta paremmin. (Alamutka & Talvela 2004, 78- 79)

Asiakkaat ovat kuitenkin uskollisia monille ohjelmille, suurimmalla osalla on käytössään useamman yrityksen etukortti. Sataprosenttinen asiakasuskollisuus on monille yrityksille epätodellinen haave. Asiakkaat hajauttavat asiointiaan, jos kannustimia ei koeta tarpeeksi hyväksi. Voi myös käydä niin, että usean palveluntarjoajan markkinoilla halutaan kokeilla kilpailijan tarjoamaa.

Kanta-asiakkuus ohjelman on siis perustuttava tarkoin määriteltyyn strategiaan ja se ei saa kasvaa liian suureksi, koskemaan valtaosaa asiakkaista. Asiakkuusohjelma on siis vain yksi työkalu asiakaslähtöisyyteen pyrkimisessä ja se ei yksistään voi varmistaa asiakasuskollisuutta (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 2003, 96- 97)

Pankkisuhde on luonteeltaan jatkuva, sillä asiakas vaihtaa toimittajaa harvoin ja valinnassa on kyse kestotilauksesta. Tuotteet tietyltä palveluntarjoajalta valitaan kerran, jonka jälkeen asiakas keskittyy pääosin vain niiden käyttämiseen. Kohtaamisia asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on vähemmän kuin esimerkiksi päivittäisten ruokaostosten

tekemisessä, jolloin toimittajakin vaihtelee useammin. Toimittajan valinnalla on jatkuvassa suhteessa suuri merkitys, kun taas yksittäisten vuorovaikutustilanteiden merkitys on vähäisempi. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 2003, 53)

Jatkuva asiakassuhde tarkoittaa toisaalta sitä, että asiakkuus kestää pidempään. Asiakas ei siis pohdi usein palveluntarjoajan vaihtoa. Jatkuvuudessa on myös tietty säännöllisyys sekä asiakaskohtaamisten tiheys. Asiakkaasta tulee osa palveluntarjoajan organisaatiota. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys osaa johtaa asiakkaitaan. Tämä on haastavaa, sillä asiakasta on vaikea ohjata, hänellä on omat visionsa ja odotuksensa palvelutilanteista. Säännöllinen ja jatkuva asiakassuhde on samalla opettavainen palveluntarjoajalle, on molempien etujen mukaista kehittää yhteisiä prosesseja. Asiakas opitaan tuntemaan samoin hänen arvontuotantonsa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 2003, 55- 56)

CMS

Cms on tietojärjestelmä, jonka tarkoitus on varastoida tietoa asiakkaista. Samalla se on työkalu henkilöstölle myyntityöhön ja omaan ajankäyttöön. Cms:n avulla voidaan seurata asiakkaan tuotteita, palveluita ja tehtyjä tarjouksia. Järjestelmä on samalla siis myynnin laskuri ja tästä syystä olisikin äärimmäisen tärkeää, että henkilöstö muistaisi syöttää järjestelmään tarjouksensa, sillä tämä mittaa tekemistä. Tarkoituksena on luoda asiakastapaamisista jatkumo, jonka avulla asiakasta on parempi palvella. Samalla ohjelma toimii kalenterina, jonka avulla on mahdollista suunnitella omaa työajan käyttöä.

Asiakastietojen käyttö tapaamisissa on hyväksi ja asiakas voi kokea näin saavansa enemmän arvoa, koska tekniikka mahdollistaa oleellisten tietojen säilyttämisen ja tehokkaan käytön. Totuuden hetki ei ilmiönä ole kuollut, mutta tapaamisten uusistumisen myötä se kaipaakin myös päivitystä. Ajatusta ei voida toteuttaa pelkkien viehätysvoimakurssien tai asiakaspalvelun perusasioiden voimin, vaan tarvitaan asiakaskeskeistä tarkastelua. Kohtaaminen on analysoitava niin, että siitä saadaan irti ne asiat, jotka kasvattavat arvoa molemminpuolisesti. Tavoitteena on tuottaa asiakkuudet, jotka usein vaativat asiakkaan saaman hyödyn sekä tuottavuuden yhdistämistä. Asiakkaan hyöty vaatii usein yksilöllistämistä kun taas tuottavuus vakiointia. Kilpailussa selviytyvät ne, jotka löytävät tasapainon ja lisäksi pystyvät luomaan totuuden asiakasprosessit eivätkä niinkään vain yksittäisiä kohtaamisia. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 2003, 117-118)

8. Tutkimus Nordea Pankki Hollolassa

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty kyselylomakkeilla tarvittavan suuren otoksen takia. Määrän suuruuden vuoksi haastatteluja ei voitu käyttää. Tutkimus on osittainen kyselytutkimus, mutta osittain osallistuvaan havainnointiin perustuva.

Tarkoituksena oli tutkia yhtä ryhmää, Nordea Pankki Hollolan henkilökuntaa ja heidän suhtautumistaan muutoksiin konttorin työskentelytavoissa. Vastapainoksi sisäiselle näkökulmalle haluttiin asiakastyytyväisyyskysely, tämä oli tutkittavan organisaation kannalta tärkeää. Kyselylomakkeet purettiin käyttäen SPSS-ohjelmistoa ja ne sisälsivät puolistrukturoituja kysymyksiä. (Likitalo & Rissanen 1998, 26;58)

Joissakin kysymyksissä tein myös SPSS-ohjelmaa tarkempaa tarkastelua, sillä SPSS ei käsittele vastauksia, jos samaan kysymykseen on vastattu useisiin kohtiin. Myös samasta syystä muutamassa kaaviossa asteikko on % - vastanneista. Näissä kysymyksissä vastauksia on ollut useita ja olen kuitenkin halunnut eritellä vastaukset tarkasti.

Esimerkiksi asiakkaiden kyselyssä tuotteiden kohdalla vastausmäärä jokaista tuotetta kohden on jaettu vastaaja määrällä, jotta sain kuvioon selvästi esille sen totuuden että monilla asiakkailla on useita tuotteita. Monien vastausten takia tutkin myös muutoksen hyviä ja huonoja puolia tarkemmin. Vaikka päälinjat vastauksissa olivatkin samat, halusin monivalintaiset vastaukset mukaan, jotta ne näyttäisivät tarkemman tuloksen. Muutosta koskevissa kysymyksissä ei kuitenkaan ollut toisensa poissulkevia vaihtoehtoja, joten oli hyvinkin mahdollista, että juuri niihin kysymyksiin vastauksia tuli määrällisesti enemmän, kuin lomakkeita oli edes jaettu. Tällaisia poikkeuksia esiintyy vain muutamissa kaavioissa ja mainitsen asiasta aina, kun sellainen kysymys on analysoinnin kohteena.

8.1. Kysely asiakkaille

Asiakaskyselyn toteutti henkilökunta Nordea Hollolan konttorissa 20 - 22.1.2009. Tällöin konttorissa käyneistä asiakkaista noin 15 % vastasi kyselyyn. Kyselylomakkeita asiakkaille oli 80 kappaletta, joista sain vastauksia 60 kappaletta. Asiakkaita tutkittiin vain Hollolan konttorissa, sillä vastausten vertailukelpoisuus olisi ollut huono, jos asiakkaat olisivat vastanneet myös Kärkölässä, koska konttorit ovat niin erikokoiset, samoin asiakasmäärät ja toimintatavat. Todennäköistä myös oli, että suurin osa vastaajista olisi konttorin aktiivikäyttäjiä, sillä heidät tavoitettaisiin konttorilta vastaajiksi. Tästä syystä kyselyn toteuttaminen oli aikataulutettu vain muutamaaan vastauspäivään, jolloin ehkäistään se, ettei samoja asiakkaita pyydetä vastaamaan useaa kertaa. Kärkölän konttorissa aktiivisesti käyvät asiakkaat ovat Hollolaan nähden huomattavasti pienempi ryhmä, joten samojen vastaajien välttäminen olisi ollut vaikeaa.

Kyselylomake (Liite 1) oli rakennettu niin, että jokainen konttorissa asioinut voisi siihen vastata. Tutkimustapana kyselyssä oli harkinnanvarainen otanta, sillä tietosuoja ja pankkialaisuuden säilymiseksi oli tärkeää, että vastaajat vastasivat täysin vapaaehtoisesti ja ilman poimintaa tietokannasta. Koko perusjoukko olisi liian suuri tutkittavaksi ja rajaukset hankalia toteuttaa.

Lomake rakennettiin pääpiirteittäin neljästä osiosta:

1. vastaajien taustatiedot (sukupuoli, ikä, tilikonttori, asiointi)
2. asiakkaan palvelut
3. konttorin toiminta ja palvelun laatu
4. avoin osuus mahdollisesti vastaajan omat mielipiteet ja kehitysehdotukset

Kyselylomakkeen alkuun sijoitin vastaajien taustatiedot, iän ja sukupuolen. Iän kysymiseen käytin ikähaarukkaa yhdeksän vuoden välein, alle 18-vuotiaat, 18 - 29-vuotiaat ja niin edelleen. 18 - 29-vuotiaat ovat yleensä Check-in-asiakkaita, joten heidät pystyn erittelemään jo tässä vaiheessa pelkän taustatiedon avulla. Ikähaarukka ei ole suurempi siitä syystä, että pystyn näkemään vastauksista konttorissa eniten asioivan ryhmän.

Seuraavaksi tiedustelin tilikonttoria. Se on mielestäni tärkeä siksi, että pystyn vertaamaan asiakkaiden mielipiteitä konttorin mukaisesti. Käytännössä olen huomannut, että esimerkiksi suhtautuminen jonotusaikaan vaihtelee suuresti sen mukaan, oliko kysymyksessä Hollolan vai Lahden konttorin asiakas. Kyse on siis siitä, mihin omassa tilikonttorissa on totuttu. Lahden konttorit ovat suurempia ja niin myös niiden ruuhkatilanteet.

Asiointipaikka on tärkeä, jotta pystyn tutkimaan jonotusajan suhdetta vastauksiin. Jonotusaikaa mittaava laite erittelee kolme asiointipaikkaa: kassapalvelut, neuvontapalvelut ja yrityksen kassapalvelut. Tästä syystä pyysin asiakasta valitsemaan tämänkertaisen asiointipaikkansa.

Seuraavilla palveluihin liittyvillä kysymyksillä halusin selvittää konttorissa käynnin tiheyttä ja sitä, millaisia asioita konttorissa asioiva asiakas yleisemmin hoitaa. Myös tietoisuus pankin palveluista sekä palveluiden käytön osaamisesta ovat keskeisiä asioita, joista halusin tietää enemmän. On usein ilmennyt, että asiakkaalla saattaa olla käytössään palvelu, jota hän ei käytä syystä tai toisesta. Palvelun käyttämättömyyden takia asiakas kuitenkin asioi konttorissa usein ja maksaa turhaan palvelumaksuja. On kuitenkin muistettava, että joitakin asioita ei voi hoitaa muuten kuin konttorissa, esimerkiksi käteispano ja laina-asiat.

Kyselyyn vastanneista asiakkaita ovat osaksi myös konttorissa usein asioivat, joille on tarjottu palveluita, mutta he mieluummin asioivat konttorissa. Tämän ryhmän tutkiminen on myös tarpeellista siksi, että juuri tämä asiakasryhmä sitoo resursseja.

Konttorin toimintaa ja palvelun laatua mittaavat kysymykset auttavat löytämään kehityskohteet sekä kertovat konttorin toiminnan sudenkuopat. Nämä kysymykset muotoiltiin

väittämiksi, joista asiakas valitsi mieluisimman. Kysymyksessä on käytetty viisi portaista Likertin asteikkoa.

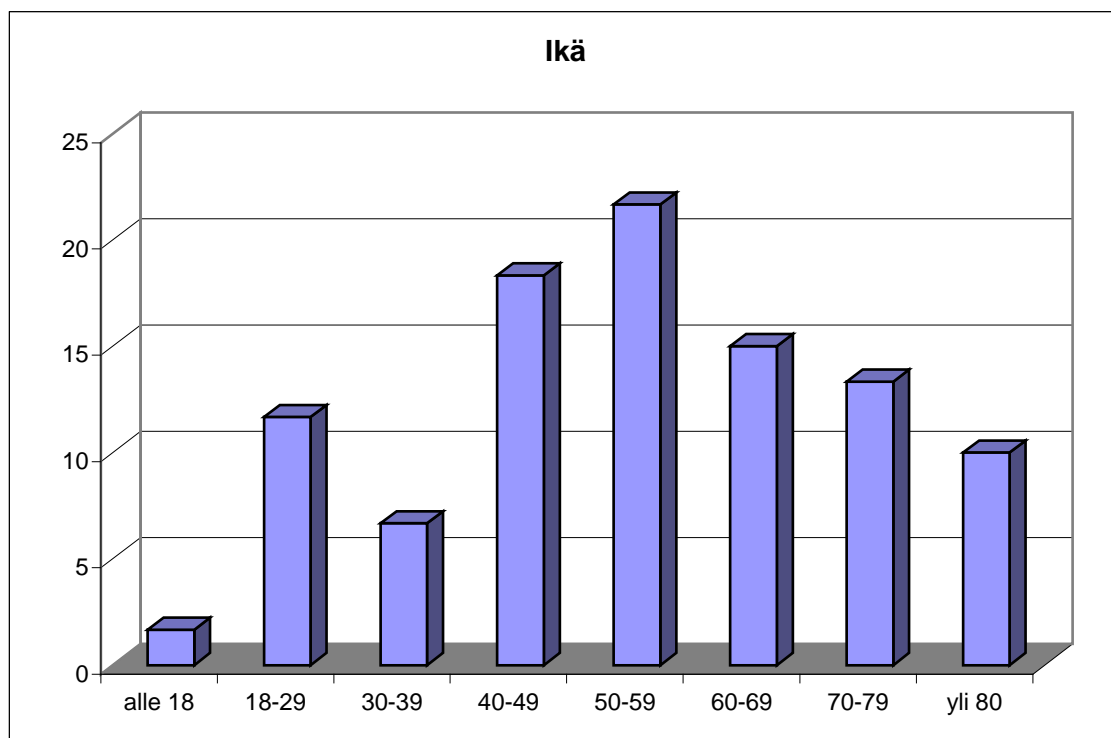
Avoin osuus mahdollistaa omat mielipiteet ja kehityskohteet. Tämäkin osuus on varsin tärkeä, sillä asiakkaan silmin monet asiat näyttävät aivan erilaisilta kuin tiskin takaa katsottuna. Lisäksi tässä kohdassa oli mahdollista kertoa mielipiteensä asioihin, joita ei kysytty lomakkeella muissa kohdissa.

8.2. Asiakaskyselyn tulokset

Kysely tavoitti hyvin kaikki ikäryhmät, vastanneiden ikäjakauma on nähtävillä kaaviossa 1. Ikäjakauman vanhimmat ikäluokat ovat selitettävissä sillä, että vanhemmalla asiakkaalla on monessa tapauksessa turvallisintakin asioida konttorissa, ja itsepalvelutuotteiden opettelu koetaan vaikeaksi. Luonnollinen valinta on tällöin hoitaa asia pankissa. Kuitenkin lähes 40 % vastaajista on iältään 40 - 59-vuotiaita ja tämä on toisaalta yllättävää, koska näiden ikäryhmien asiakkaat yleensä hoitavat pankkiasiat itsepalvelutuotteilla, esimerkiksi tietokoneen käyttö on opittu työelämässä. Tämä osa voisi siis olla pienempi, varsinkin jos tarkastellaan pelkkiä kassa-asiakkaita. Neuvontapainotteisena asiakasryhmänä voidaan olettaa tämän ikäryhmän olevan säästäjäasiakkaita, joilla asuntolaina maksuissa loppusuoralla tai jo maksettu pois.

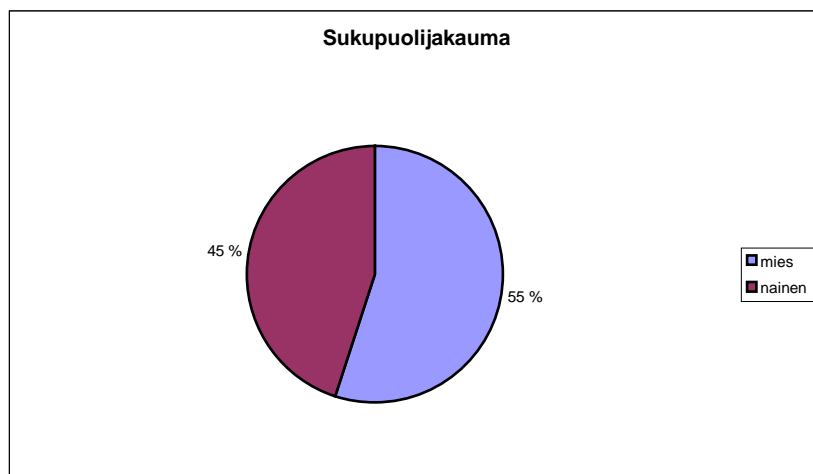
Ikäjakauman nuorimman osuuden pienuus selittyy sillä, että alle 18-vuotiaat eivät tavallisesti hoida asioita konttorissa ainakaan yksin asioiden, koska tarvitsevat vanhempien luvan. Siksi tämä osuus vastaajista on näin pieni.

18 - 29-vuotiaita kyselyyn vastasi 11 % ja 30 - 39-vuotiaita noin 7 %. Nämä ikäryhmät ovat tulevaisuuden potentiaalisia tai mahdollisesti jo olemassa olevia avainasiakkaita. Näin voidaan todeta, koska asuntolaina asiakkaista tulee tavallisesti avainasiakkaita kun tuo 30 000 euron säästöjä tai lainoja- kriteeri täyttyy.

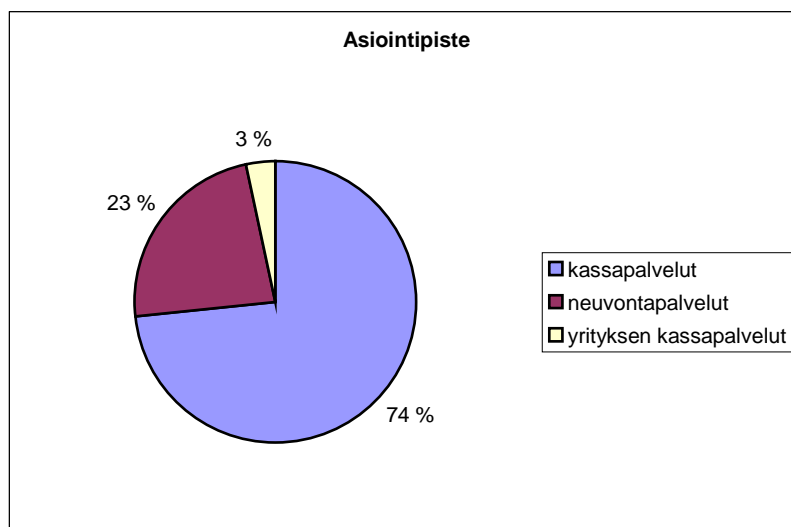


Kaavio 1 Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien sukupuolijakauma oli melko tasainen, kyselyyn vastanneista oli 45 % naisia ja 55 % miehiä. (kuva 2) Sukupuoli on tutkimuksessa tärkeä siksi, että voidaan esimerkiksi verrata onko naisten ja miesten tuote- tai asiointikäyttäytymisessä eroja.

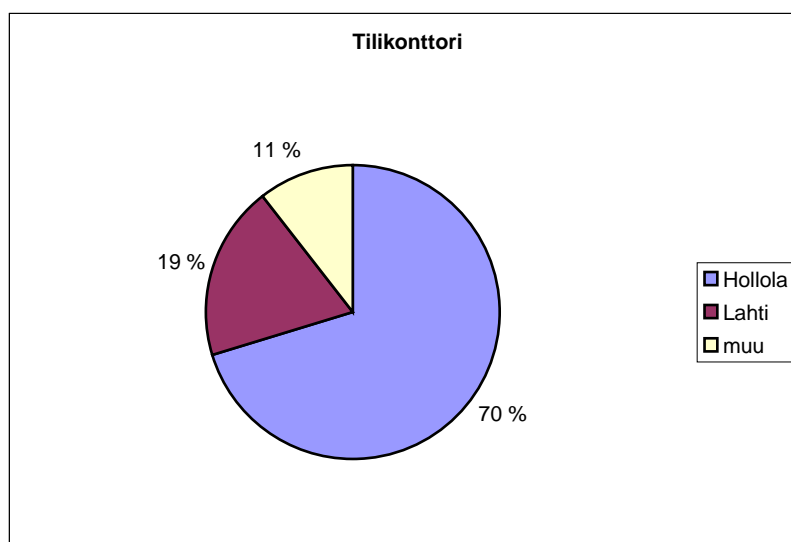


Kaavio 2 Vastaajien sukupuolijakauma



Kaavio 3 Asiointipiste

Suurin osa asiakkaista asioi konttorissa kassapalveluissa, jossa hoidetaan käteisen rahan liikuttelu otot, panot, maksut. 74 % vastanneista hoiti konttorissa kassa-asiaa. Yrityksen rahanvaihtopalvelua käytti 3 % vastanneista ja loput 23 % asioivat neuvontapalveluissa. (Kuva 3) Neuvontapalveluissa hoidetaan mm. tuotteisiin liittyvät asiat, avaukset, muutokset, opastus sekä muut asiat. Tulevaisuuden konttorin myötä neuvontapalvelu auttaa myös kassapalvelun ruuhkautuessa kassa-asiakkaiden hoitamisessa. Tällöin asiointi ei kuitenkaan ole tarkoitus muuttua niin, että neuvontapalveluista nostetaan vain rahaa, vaan niin että asiakas tulee hoitamaan yhtä asiaa, rahannostoa, ja saa pankkipalvelunsa kuntoon samalla kerralla.



Kaavio 4 tilikonttori

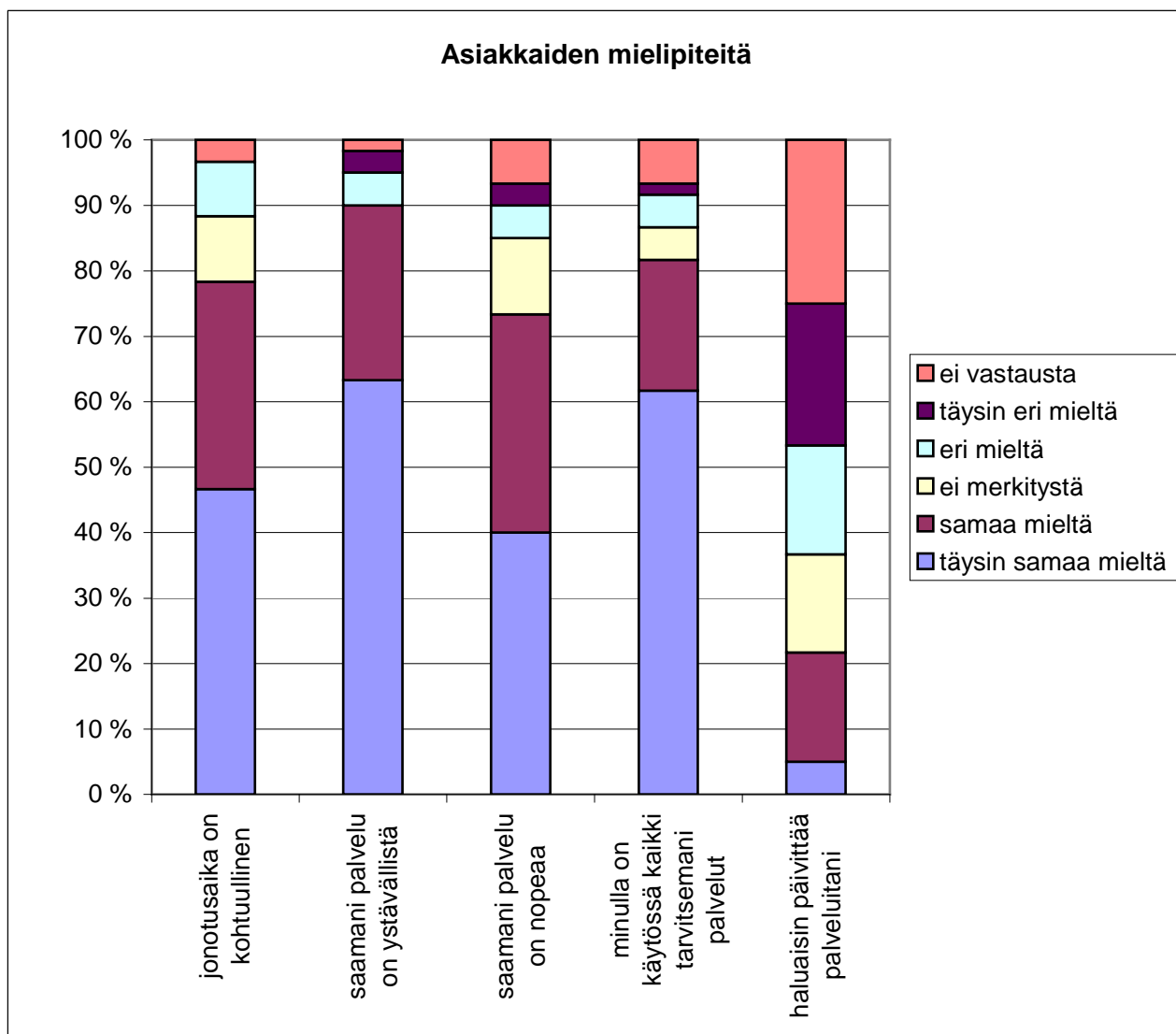
Kuvassa 4 on esitetty vastaajien tilikonttori. Suurin osa vastaajista 70 % on Hollolan konttorin omia asiakkaita. Havaittavissa on selvästi myös se, että Lahden asiakkaat (19 %) asioivat merkittävässä määrin Hollolassa. Muun tilikonttorin asiakkaita voivat olla ohikulkijat tai

esimerkiksi Kärkölän tai Hämeenkosken asiakkaat. Vastauksien kannalta voi siis olla mahdollista noin 30 % vertailu konttoreiden Hollola - muu konttori välillä.



Kaavio 5 Tietoisuus asiointikanavista

Tällä kysymyksellä oli tarkoitus herätellä asiakkaan tietoisuutta asianhoitokanaviin (kaavio 5). 30 % vastanneista tietää, että tämänkertaisen asian olisi voinut hoitaa muutenkin kuin konttorissa. Tällöin konttorissa asiointi on ollut siis heidän oma valintansa ja laadun säilymisen kannalta on tärkeää hoitaa asia asiakastilanteessa, eikä ohjata sillä kerta asiakasta toiseen asiointikanavaan. Suurin osa vastanneista on sillä kannalla, että tämänkertainen asia hoituu vain konttorissa. Tämän voisi yleistää niin, että asiakkaan tullessa konttoriin hän tietää asiansa hoituvan siellä varmasti, tai ainakin haluaa, että asia hoidetaan konttorissa. Kuitenkin vastauksissa on nähtävissä myös hieman epävarmuutta siihen, tietääkö asiakas kaikki palvelukanavat 5 % ei tiedä ja kysymykseen on myös jätetty vastaamatta. Epävarmuuden näkyessä vastauksissa on siis hyvä, että asiakaspalvelija kertoo ja muistuttaa sopivissa palvelutilanteissa asiakasta siitä, että konttori ei ole aina ainoa keino saada pankkiasia hoidetuksi.



Kaavio 6 Asiakkaiden tyytyväisyys konttorin toimintaan

Konttorin toimintaa mittaavia väitteitä on kuvattu kaaviossa 7. Kokonaisuutena tulokset ovat hyviä, sillä jokaiseen kysymykseen täysin samaa mieltä tai samaa mieltä -vaihtoehdon ovat valinneet yli 70 % vastanneista. Jonotusaikaa asiakkaat ovat arvioineet seuraavasti: 78 % vastaajista on sitä mieltä, että jonotusaika on kohtuullinen, heistä noin puolet on vastannut parhaimman mahdollisen vastausvaihtoehdon mukaisesti. 10 % vastanneista ei koe jonotusajalla olevan merkitystä, eri mieltä jonotusajan kohtuullisuudesta on vain noin 8 % vastanneista. 3 % on jättänyt vastaamatta kysymykseen, mutta yksikään vastaaja ei ole ollut asiasta täysin eri mieltä. Tämän mukaan jonotusaika-asia on siis kunnossa konttorissa, parannettavaa ei ole merkittävästi ainakaan asiakkaiden mielestä.

Palvelu on ystävällistä 90 % vastaajien mielestä, tässä kysymyksessä paras vastausvaihtoehto on ollut käytössä 63 % asiakkaalla. 10 % ei kokenut palvelua ystävälliseksi, eri mieltä tai täysin eri mieltä oli noin 8 %. Tässä kysymyksessä vaihtoehtoa ei merkitystä ei ole vastattu kertaakaan. Asiakas arvioi siis palvelun ystävällisyyttä jatkuvasti. Täydellistä ja jokaista

asiakasta täysin miellyttävää palvelua on vaikea saavuttaa, koska palvelutilanteeseen vaikuttavat aina myös asiakkaan kokemat monet asiat. Ottaen huomioon tutkimukseni otoksen tämä 10 % asiakkaista ei ole kappalemääräisesti kuin muutama.

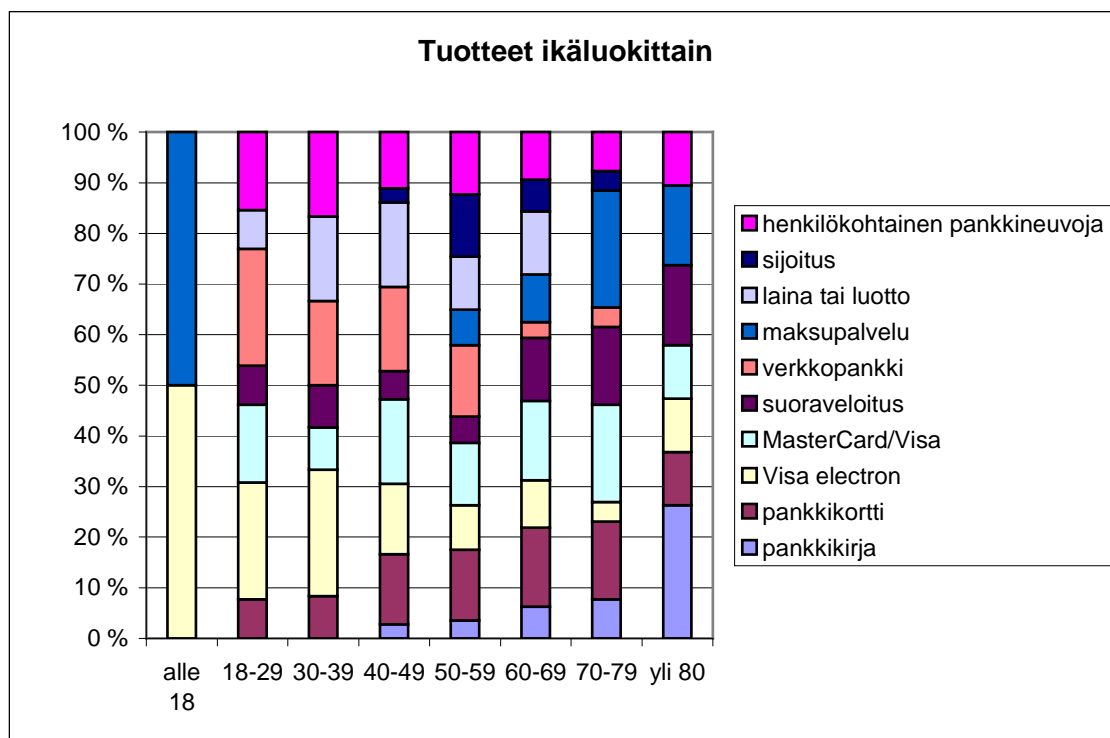
73 % vastanneista asiakkaista kokee palvelun nopeaksi, noin 12 % on puolestaan sitä mieltä, että palvelun nopeudella ei ole merkitystä asioinnissa. Negatiivisemmat vastaukset on tulleet 8 % vastanneista, nämä voivat olla ehkä samat 8 % kuin edellisessä kysymyksessä. Tähän kysymykseen on myös jätetty vastaamatta noin 7 %. Se voi taas olla kuvaus siitä, ettei itse palvelun nopeudella ole niinkään suurta merkitystä.

Asiakailta kysyttiin myös palveluista ja niiden päivittämistarpeesta. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että tarvittavat palvelut ovat käytössä, noin 82 % vastanneista. Kuitenkin palveluiden päivittämistä koskeva kysymys on jakanut vastaukset jokaiseen vaihtoehtoon. Tämä voi taas osoittaa sitä, että asiakkaat eivät tiedä kaikista palveluista ja toivovat lisää tietoa. Toisaalta puuttuvat ja eri mieltä -vastaukset voivat kuvastaa sitä, että vastanneisiin asiakkaisiin on oltu yhteydessä palveluiden ja tuotteiden osalta konttorissa tai puhelimitse ja tehty tarjouksia, mutta vastaajat eivät halua lisää palveluita, vaan ovat valinneet asiointiväyläkseen konttorin.

Kokonaisarvosanan tämänkertaiselle käynnille on antanut 52 asiakasta, asteikko oli 4 huonoin ja 10 paras, pienin annettu arvo oli 5 suurin 10, kokonaisarvion keskiarvoksi muodostui 9,17. Keskiarvolla mitattuna konttorin palvelun laatu on siis todella hyvässä kunnossa. (Taulukko 2) Keskiarvo kertoo siis onnistumisesta tämänkertaisessa totuuden hetkessä (s. 16). Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun sekä henkilöstö on valmistautunut hyvin kohtaamisiin.

Taulukko 2 Keskiarvo tämänkertaisesta käynnistä

Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean
kokonaisarvosana tämänkertaisesta käynnistä	52	5	10	9,17
Valid N (listwise)	52			



Kaavio 7 Tuotteet ikäluokittain

Seuraavassa tarkastelun kohteena ovat iän ja sukupuolen vaikutus vastauksiin. Kaaviossa 7 on nähtävillä tuotteista seuraavia asioita:

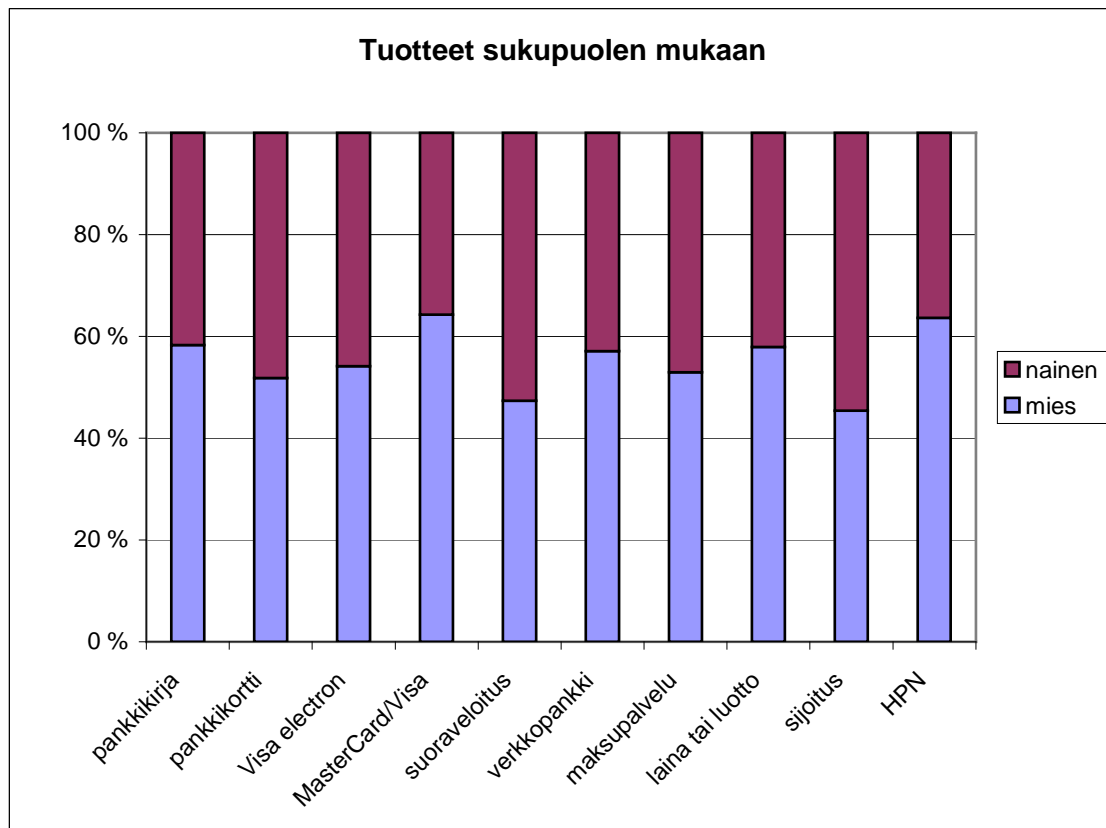
Alle 18-vuotiaiden osuus kuvassa näyttää hieman oudolta siitä syystä, että vastaajia on tässä ikäluokassa ollut vähän. Kuitenkin alaikäisillä on yleensä käytössään korttina Visa Electron joten tuotevalikoima on tältä osin aivan kohdallaan tässäkin ikäryhmässä.

18- 29-vuotiaiden kohdalla Check-in asiakkuus tuo etuina maksuttoman Electron kortin sekä verkkopankkitunnukset, maksuttomuus on nähtävillä tuotejakaumassa selvästi.

Pankkikirja on yleinen tuote yli 80-vuotiailla, kun taas korttien osuus tässä ikäryhmässä on muihin verrattuna pienempi. Verkkopankkia ei ole käytössä yli 80-vuotiailla vastaajilla, vaan laskut hoituvat suoraveloituksena tai maksupalveluna. Pankkikirjalla asioivien asiakkaiden määrä kasvaa sitä mukaa, mitä vanhempi ikäryhmä on, kun taas verkkopankin kohdalla tulokset käyttäytyvät päinvastoin. Asiakkaita, joilla on käytössään jokin kortti, on jokaisessa ikäryhmässä.

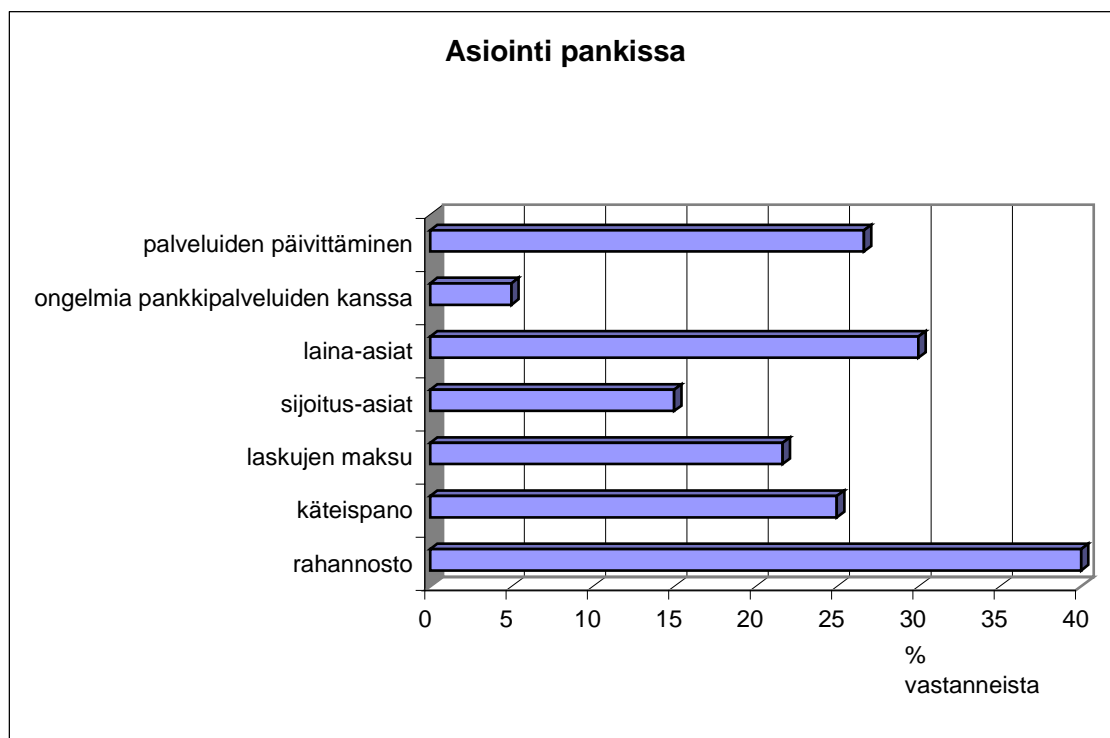
Laina-asiakkaiden ikäjakauma on melko tasainen, ja suurimmat lainan tai luoton haltijat kuuluvatkin 30 - 50-vuotiaisiin asiakkaisiin luultavasti asuntolainan myötä. Henkilökohtainen pankkineuvoja on tuote, jota löytyy kaikista ikäluokista, nuoremmilla todennäköisesti lainojen puolesta ja vanhemmilla enemmän sijoitusten kautta. Syy voi olla myös seuraava:” 65 vuotta täyttäneet Avainasiakkaat ja heidän perheenjäsenensä säilyttävät saavuttamansa

Etuohjelmataason, vaikka säästöjen ja lainojen yhteismäärä laskisi alle 30.000 euron. Viiden tuoteryhmän sijasta riittää, että 65 vuotta täyttäneellä on käytössään yksi tuote tai palvelu.” (www.nordea.fi 16.3.09)



Kaavio 8 Tuotejakauma sukupuolen mukaisesti

Tuotejakaumassa sukupuolen mukaan ei ole merkittäviä eroja miesten ja naisten välillä (kaavio 8) Pankkituotteet eivät siis ole vain miesten tai naisten asia, varsinkin otettaessa huomioon, että vastaajista oli miehiä hiukan enemmän kuin naisia.

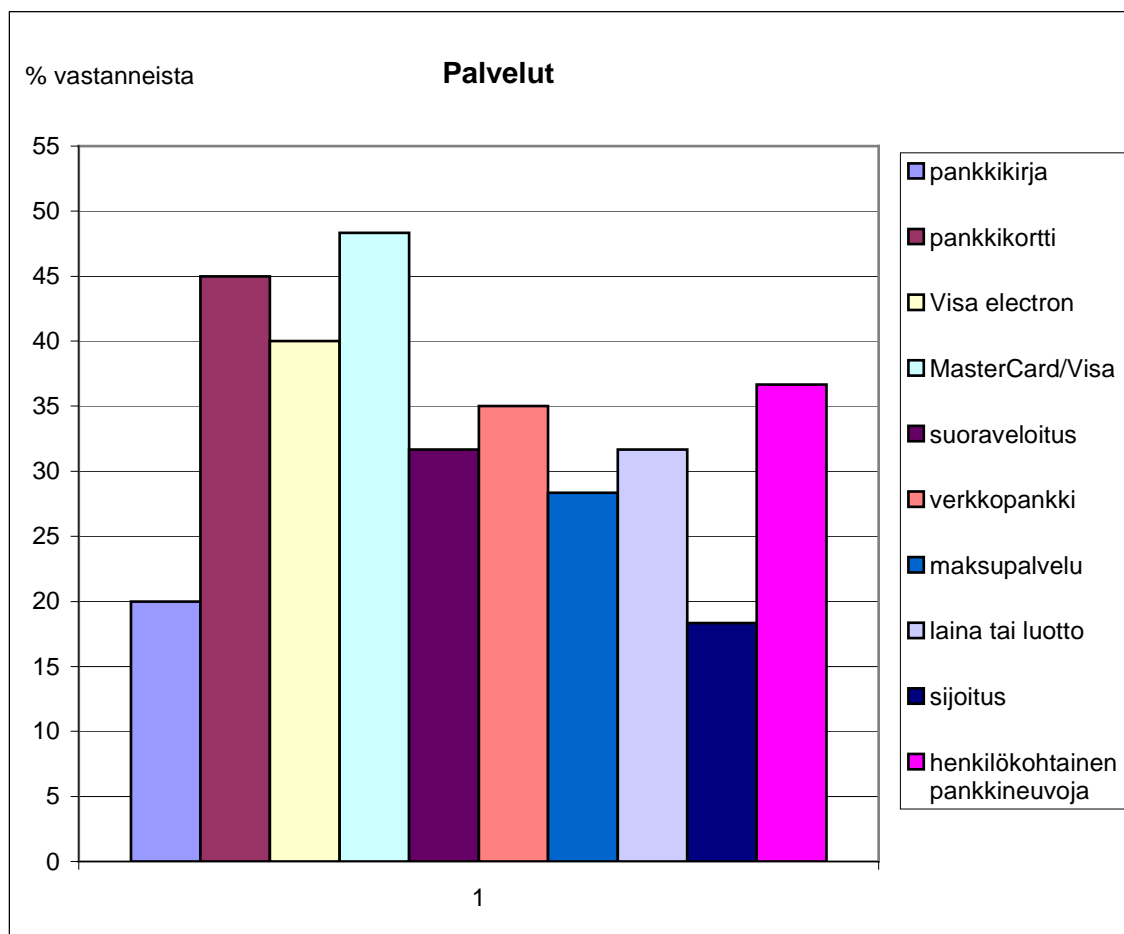


Kaavio 9 Asiointi pankissa

Asiakailta kysyttiin: ”Millaista asiaa yleensä hoidatte konttorissa? ”Tähän kysymykseen liittyen virhemahdollisuuksia on voinut luoda se, mitä asiakas ymmärtää konttorissa-sanalla. Tutkimusentekijä huomasi asian vasta, kun vastaukset oli jo saatu, vaikka lomaketta testattiinkin ennen kyselyn toteuttamista.

Asiakas on voinut mieltää esimerkiksi laskunmaksun automaattilla konttorissa tapahtuvaksi, vaikka asiakas voikin asian hoitaa kokonaan itse. Samoin vaihtoehtona rahannosto oli lomakkeella ensimmäinen vastausvaihtoehto, joten se on voitu valita pelkästään siitä syystä. Toisaalta kuitenkin 74 % vastanneista on asioinut kassapalvelussa hoitamassa käteisottoa, panoa tai laskunmaksua, joten tästä syystä en usko, että virhemahdollisuus on niin suuri, ettei vastauksia voisi käsitellä. Myös tähän kysymykseen asiakkaat saivat valita useita vastausvaihtoehtoja, joten kaavion asteikko on % - vastanneista. (Kaavio 9)

Minkälaisia asioita asiakkaat sitten hoitavat konttorissa? Kaavio 9 on hyvin heijastettavissa kaavioon 3 Asiointipiste. Asiakkaat hoitavat konttorissa suurimmaksi osaksi käteiseen liittyviä asioita tai laskun maksua. Seuraavaksi suurin tarve tulla konttoriin koskee lainoja. Vastanneista noin neljäsosa päivittää pankkipalveluitaan, konttorissa asioidessaan, tarvetta siis tarjoamiseen ja myyntiin löytyy. Vastanneista asiakkaista sijoituksia hoitaa noin 15 %



Kaavio 10 Palvelut

Asiakailta kysyttiin, mitä tuotteita ja palveluita heillä on käytössään (Kaavio 10). Tähän kysymykseen asiakkaat saivat valita kaikki ne tuotteet, jotka heillä on. Vastauksia tutkittaessa on hyvä muistaa muutama asia. Asiakas ei aina tiedä, onko käytössä maksupalvelu vai suoraveloitus. Samoin kortit voivat sekoittua, kun valittavana on monta korttia, esimerkiksi pankkikortti = Visa Electron. Näistä syistä vastauksissa voi olla hieman suurempi virhemahdollisuus. Tilasto-ohjelma SPSS ei myöskään analysoinut kysymystä suoraan, koska valittavana oli monia vaihtoehtoja. Halusin kuitenkin mahdollisimman tarkat vastaukset, joten jokainen tuote on otettu järjestelmässä huomioon erillisenä sarakkeena. Voi myös olla, että kysely on tavoittanut hyvinkin erilaisia tuotevalikoimia omaavia asiakkaita, jolloin tämän kysymyksen toisto voisi antaa täysin toisenlaiset vastaukset.

20 % kyselyyn vastanneista asioi pankkikirjalla ja he ovat luultavasti konttorin vakioasiakkaita jo vuosien takaa. Pitkällä asiakassuhteella voi olla merkitys myös positiiviseen arviointiin laadussa. Jokin kortti on käytössään 40 - 48 % vastaajista, eli pankkikortti, Visa Electron, MasterCard tai Visa. Laskuja asiakkaat hoitavat maksupalvelulla tai suoraveloituksella, n. 30 % vastaajista. Verkkopankkitunnukset löytyvät 35 % vastanneista asiakkaista. 37 % vastanneista

on ollut avain-asiakkaita, joilla käytössään henkilökohtainen pankkineuvoja. Avainasiakkaiden suuri määrä kertoo osaltaan sitouttamisen onnistumisesta etuohjelman kautta.

Avoimet kysymykset

- Olen tyytyväinen tämän konttorin palveluun kaikilta osin
- Asiantunteva ja ystävällinen palvelu. Selkeä opastus kaikissa asioissa.
- Kaikki ok!
- Olen tyytyväinen saamaani palveluun
- Miellyttävää ja nopeaa palvelua
- Tutut neuvot tarpeellisia
- Laskunmaksu kallista, kun maksu pankkipalveluna 4/6€
- Kaikki hyvää, kiitos!
- Lahteen verrattuna todella mukava paikka!
- Viihtyisä konttori ja ammattitaitoinen henkilökunta lisäksi erittäin ystävällinen <3<3<3
- Olen tyytyväinen pankkini palveluihin!
- Kassapisteiden yksityisyys? seinämatarvetta on
- Ruusuja
- Tyytyväinen kaikkeen
- Lisää henkilökuntaa
- Palvelu kiitettävää
- Pankkitoimihenkilöt ystävällisiä ja kärsivällisiä ja ymmärtävät ongelmani
- Pieni pankkikonttori, palvelu ystävällistä.
- ruusuja
- Olen täysin tyytyväinen
- Todella tyytyväinen, tytöt kivoja.

Avoimien kysymysten vastaukset ovat suurelta osin positiivisia. Pienempi konttori on koettu viihtyisäksi, tutut asiakaspalvelijat tarpeellisiksi. Neuvonta on koettu osaavaksi ja palvelu ystävälliseksi. Nämä avoimet vastaukset kuvastavat samaa, kuin käynnin keskiarvo. Asiakkaat siis ovat tyytyväisiä Nordea Pankki Hollolan toimintaan.

Mukaan mahtui toki muutama negatiivisempikin ilmaisu, koskien laskunmaksun kalleutta. Tämä on sellainen asia, joka on valtakunnan tasolla määritelty ja kilpailijoihin nähden samoilla linjoilla. Hinnoittelu on joihinkin pankkeihin verrattuna jopa edullisempi. Tämä vastaus saattaa heijastaa sitä, että asiakas ei ole tiennyt tai käyttänyt vaihtoehtoista tapaa laskunmaksuun. Myös konttorin ulkoasua on kommentoitu niin, että kassapisteisiin kaivattaisiin seinämiä eli lisää yksityisyyttä asiakkaiden taholta. Muuten kaikki vaikuttaisi olevan asiakkaiden puolelta kunnossa.

8.3. Kysely henkilöstölle

Tutkimukseeni halusin asiakkaiden lisäksi myös toisen näkökulman, ja tästä syystä tein kyselylomakkeet myös konttorin henkilökunnalle. Henkilöstöllä oli noin viikko aikaa vastata kyselyyni. Myös henkilökunta vastasi nimettömästi ja vastaajiksi valittiin kaikki ne, jotka olivat paikalla kyselyn aikana mukaan lukien myös Kärkölen konttorin henkilökunta, koska muutoksilla on vaikutus myös näkyvästi heidän työkuvaansa. Kyselyyn vastasivat sekä henkilökohtaiset pankkineuvojat että palvelutoimihenkilöt, sillä halusin saada mahdollisimman kattavan kuvan henkilöstön suhtautumisesta muutokseen. Vastauksia sain yhteensä 14 kappaletta, 16 henkilön joukosta.

Lomakkeen (Liite 2) kysymykset voi ryhmitellä seuraavasti:

1. Tulevaisuuden konttori -hankkeeseen liittyvät kysymykset
 - Suhtautuminen muutokseen ja muutoshalukkuus
 - Asiakaspalvelun laatu
 - Ajankäyttö
 - Myyntitavoitteet/ tuloksen tekeminen
2. Tiedonkulku konttorissa
3. Avoin osuus

Henkilöstön kyselylomakkeen rakensin niin, että se kuvaisi suhtautumista mahdollisimman monipuolisesti Tulevaisuuden konttori -hankkeeseen liittyviin asioihin. Muutoshalukkuus, ajankäyttö, resurssitilanne sekä myynnilliset tavoitteet olivat niitä asioita, joihin halusin vastauksia. Nämä kaikki edellä mainitut liittyvät hyvin kiinteästi tulevaisuuden konttoriin sekä osaltaan myös konttorin tuottavuuteen.

Muutokseen liittyvät kysymykset taas osaltaan selvittävät sitä, kuinka hyvin henkilöstö kokee onnistuneensa hankkeen suorittamisessa. Tulevaisuuden konttori -hankkeen eräs tavoite on vapauttaa aikaa asiakkaalle, joten tästä syystä ajankäyttöä koskevat kysymykset ovat tarpeellisia. Henkilöstö pyrkii tietenkin tekemään parhaansa palvellessaan asiakasta, mutta tahdoin silti selvittää, kokeeko asiakas ja henkilökunta palvelun samalla tavalla.

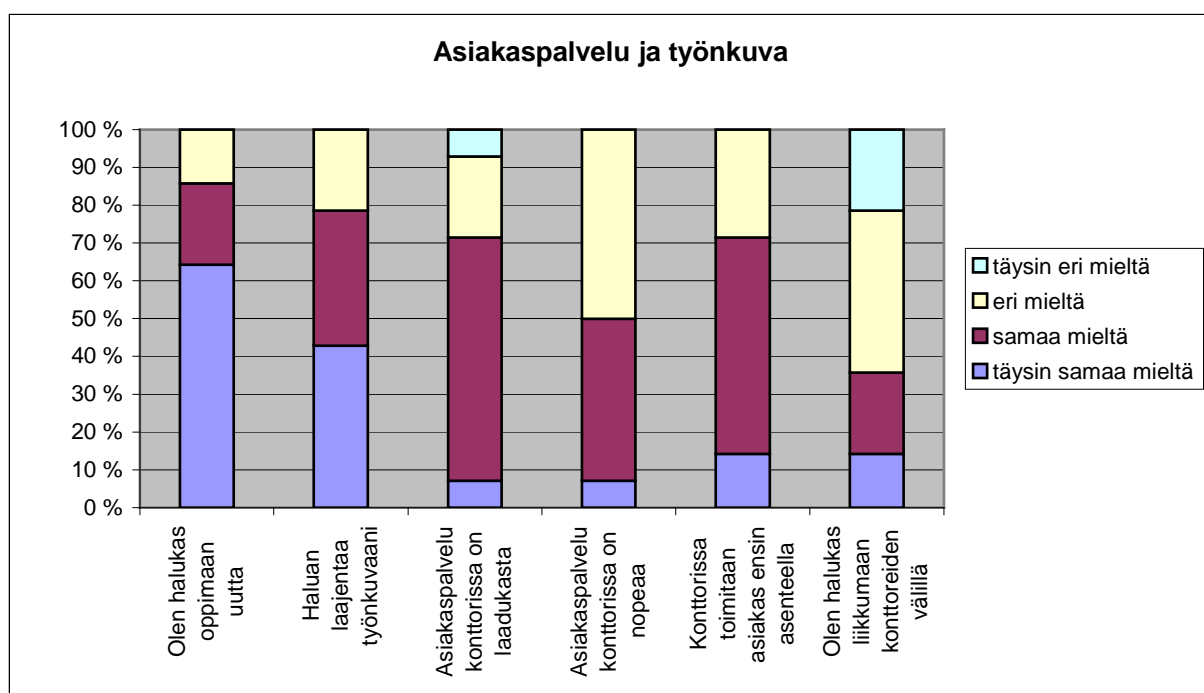
Palveluiden myyntiin liittyvillä kysymyksillä tarkoitukseni oli selvittää hankkeen vaikutusta työnkuvan mahdollisten muutosten kautta itse tulokseen. Työnantajalla on vaatimuksia tuloksen suhteen, mutta kuinka hyvin henkilökunta on samoilla linjoilla asiassa? Tekijöiltä vaaditaan jonotusaikojen lyhentämistä, samalla myynnin kasvattamista. Tässä on haaste, sillä myynnin aikaan saamiseksi tarvitaan aikaa asiakkaalle ja toisinaan asiakkaan asiat on

hoidettava heti palvelutilanteessa. Aikavaruksen tarjoaminen ei aina sovi asiakkaalle tai asiakas saattaa sen vastaanottaa mutta jättääkin tulematta, mikäli ei saanut haluamaansa palvelua heti.

Mukaan mahtui myös yksi kysymys, jolla tarvittaessa voin tehdä erottelua vastaajien välillä: Oletko saavuttanut myyntitavoitteesi? - kysymyksen avulla pystyn tarvittaessa erottelemaan vastaajista henkilökohtaiset pankkineuvojat, sillä vain heillä on henkilökohtaisia tavoitteita myynnin suhteen, ja palveluneuvojat toimivat yhtenä ryhmänä tavoiteasetannassa.

Lisäksi koin hyödylliseksi kysyä henkilöstön mielipidettä tiedonkulusta konttorissa ja selvittää yhteistyön toimivuutta. Loppuun jätin avoimen tilan kehittämideoille, sillä kysely saattaisi olla erilainen mahdollinen kanava tuoda esille asioita, joita voisi muuten olla vaikea saada esille tai sellaisille asioille, joita tuli mieleen kyselyn aikana vastatessa. Avoimiin kysymyksiin ei kuitenkaan tullut odottamiani vastauksia.

8.4. Henkilöstökyselyn tulokset

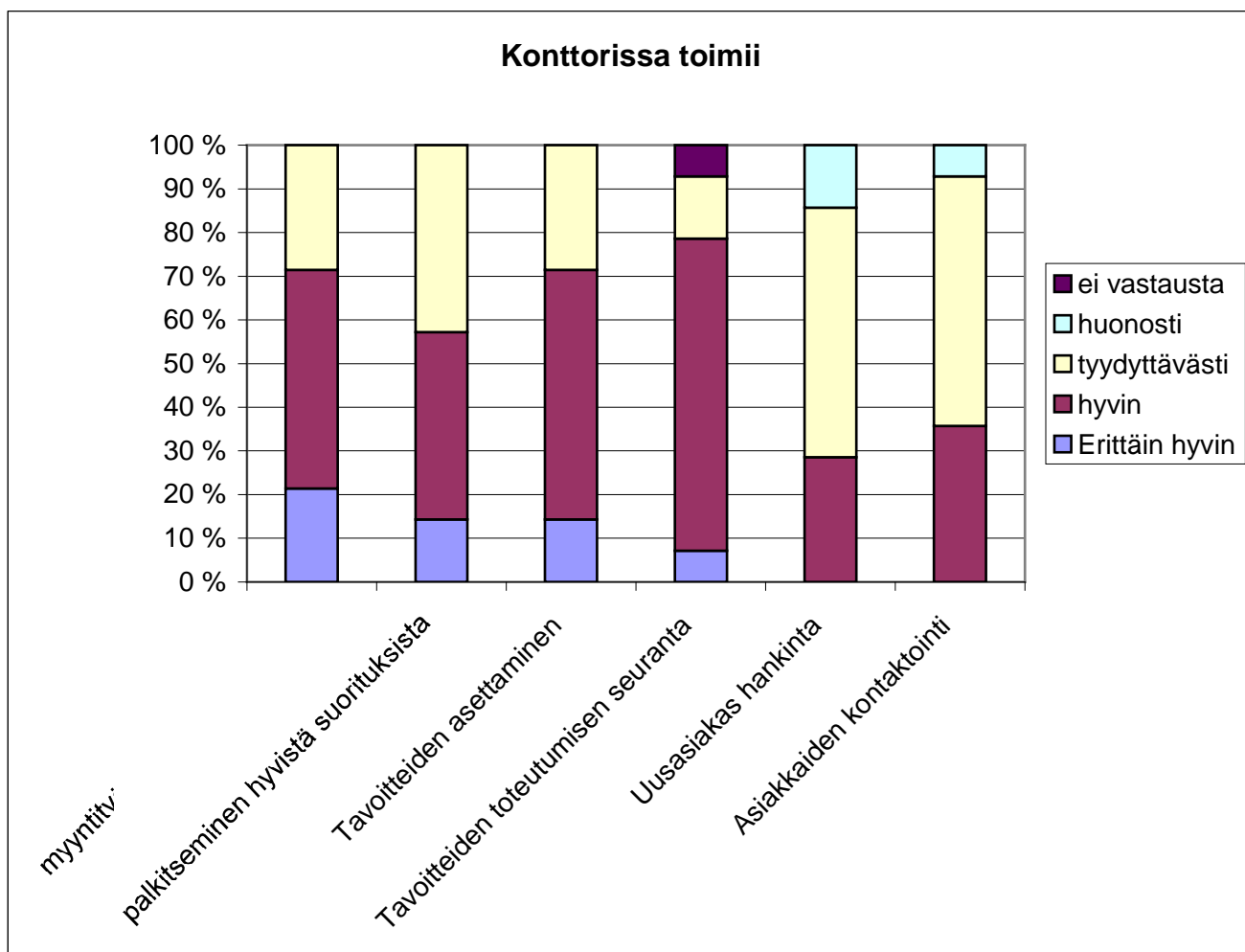


Kaavio 11 Asiakaspalvelu ja työkuva

Kaaviossa 11 on nähtävillä henkilöstön vastaukset konttorin toimintaan ja työn kuvaan liittyvissä kysymyksissä. Suurin osa on halukas oppimaan uutta työssään, vain reilu 10 % on asiasta eri mieltä. kun tämä suhteutetaan vastaajien määrään, tarkoittanee se kappalemääräisesti noin 1-2 henkilöä. Oppiminen ja työkuvan laajentaminen on koettu

positiiviseksi, tämä tarkoittaa sitä, että henkilökunta on valmis kehittämään itseään ja tekemään myös omien päivittäisten tehtäviensä ulkopuolisia asioita.

Oman työn on arvioinut laadukkaaksi 70 % vastaajista, parannettavaa löysi 30 %. Tähän olisi mielenkiintoista saada selventäviä vastauksia, sillä asiakaspalvelun laatuun voi kuitenkin henkilöstö itse vaikuttaa paljon. Oleellista olisi saada tietää, onko henkilöstö tässä kysymyksessä arvioinut omaa toimintaansa vai esimerkiksi työtoverin toimintaa.



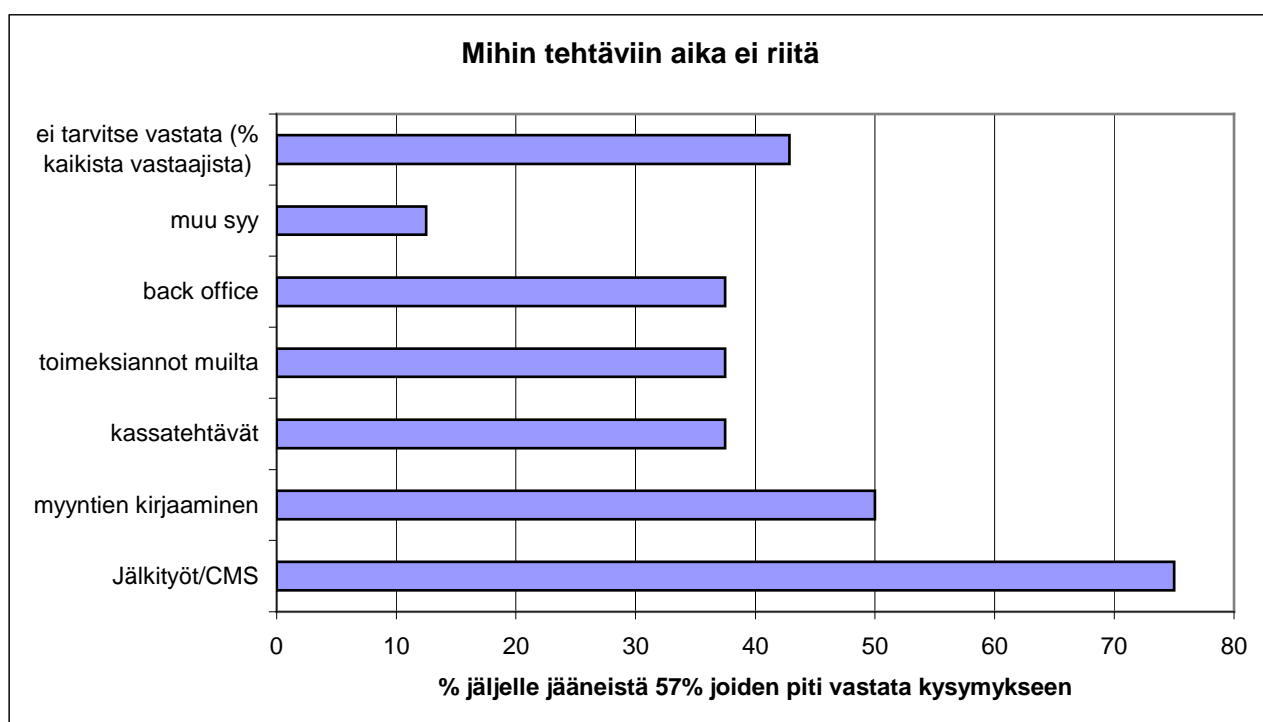
Kaavio 12 Konttorin toiminta

Konttorin toimintaa koskevia asioita tutkin pääosin myynnillisten tavoitteiden ja kannustamisen osalta. Henkilöstön tehtävä oli vastata neliportaisen asteikon avulla kysymyksiini. Myyntitavoitteiden asettamiseen, tavoitteiden toteutumiseen sekä palkitsemiseen ja kannustamiseen oltiin suurelta osin tyytyväisiä. Henkilöstön mielestä edellä mainitut asiat toimivat konttorissa hyvin tai erittäin hyvin, kaikkia myyntikysymyksiä kohden

noin 70% tai enemmän vastanneista oli tyytyväisiä. Loput vastaajista olivat sitä mieltä, että myynnin tavoiteasetanta ja seuranta toimivat tyydyttävästi.

Huomioni kiinnittyi kysymyksessä hyvistä suorituksista palkitseminen siihen, että 42 % vastaajista oli sitä mieltä, että palkitseminen hyvistä suorituksista voisi olla parempaakin. Tässä voisi siis olla yksi keino, jolla voidaan vaikuttaa motivoitumiseen. Tässäkin kysymyksessä kuitenkin yli puolet vastaajista piti palkitsemista hyvin toimivana.

Uusiasiakashankintaa ja asiakkaiden kontaktointia koskevat kysymykset puolestaan antavat vastaukseksi hieman huonompia tuloksia. Näissä kysymyksissä vastauksiksi on saatu myös huonosti vaihtoehtoa. Molemmissa kysymyksissä suurin käytetty vastaus on kuitenkin tyydyttävästi. Nämä kaksi asiaa voisivat olla sellaisia, mihin organisaation olisi mietittävä parannuskeinoja.



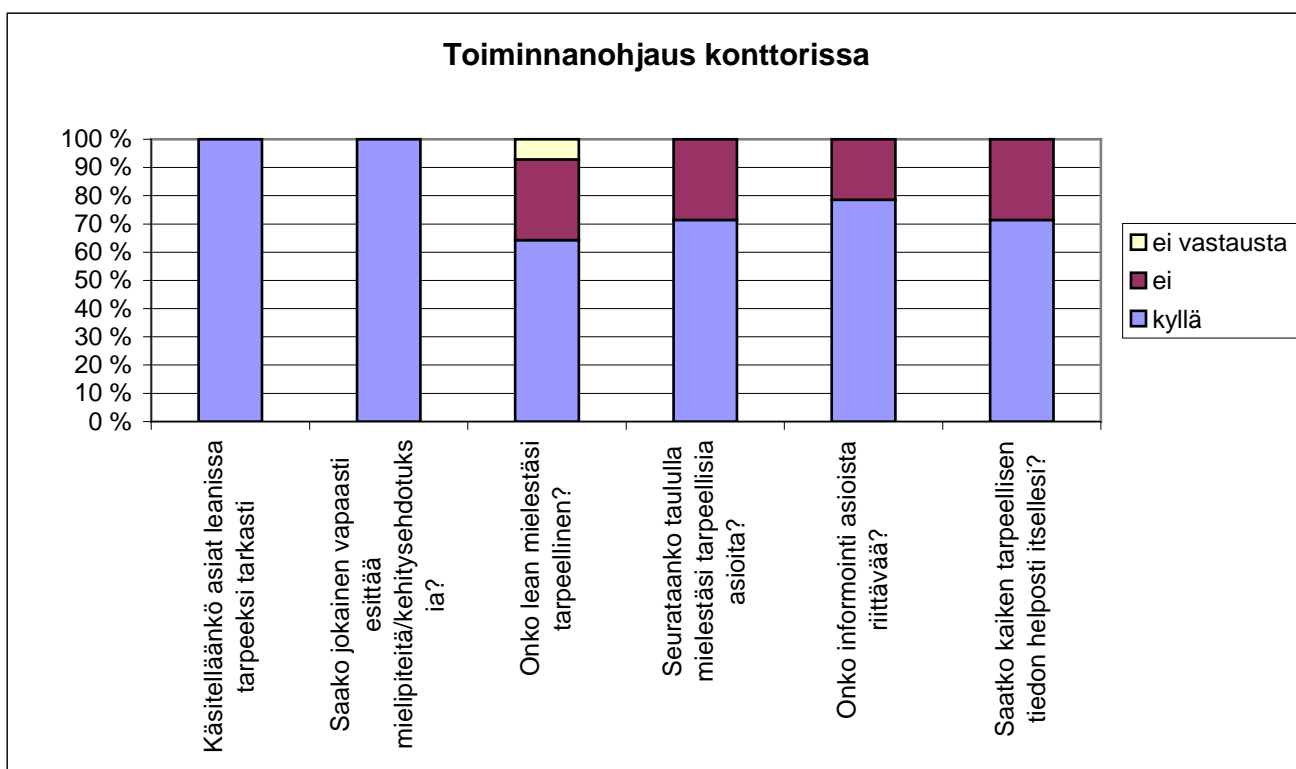
Kaavio 13 Ajankäyttö

Kaaviossa 13 on kuvattu niitä asioita, joihin henkilöstön mielestä aika ei tunnu riittävän. Tämä pohjautuu henkilöstön tuntemuksiin ja näistä vastauksista on ehkä löydettävissä kehittämisen kohteita. Tällaisia asioita ei päivittäisessä toiminnassa voi olla, sillä kaikki tehtävät on hoidettava, mutta nähtävissä on silti ne tehtävän osat, jotka saatetaan kiireessä jättää vähemmälle.

Ajankäyttöä ja riittävyttä koskevia kysymyksiä halusin mukaan siksi, että ne kertovat paljon sisäisten prosessien toimivuudesta ja voivat olla myös selitys sille, miksi tietojärjestelmästä ei

aina tietoa löydy. 57 % vastanneista oli sitä mieltä, että aika ei riitä kaikkiin työtehtäviin. Tämä 57% on kuvassa jaettu eri vastausvaihtoehdoille. Tässä kysymyksessä vastaajat olivat valinneet useita vaihtoehtoja, joten siksi vastausmäärä on yli 100 %. Suurimmaksi haasteeksi aikaa vastaan henkilöstön mielestä nousivat CMS ja myyntien kirjaaminen, asiakastapaamisen tiedonhallintaan liittyvät asiat. CMS ei siis varmastikaan ole kaikille vielä tuttu työkalu ja vaati opettelua, jotta tieto saadaan talteen. Kun henkilöstö kokee järjestelmän hankalaksi, jää tieto helposti kirjaamatta ylös ja tästä voi syntyä laatuvirheitä. CMS:n tarkoitus on kuitenkin olla myyntiprosessin apuväline eikä se tekemisen vaihe, josta tingitään kiireen sattuessa.

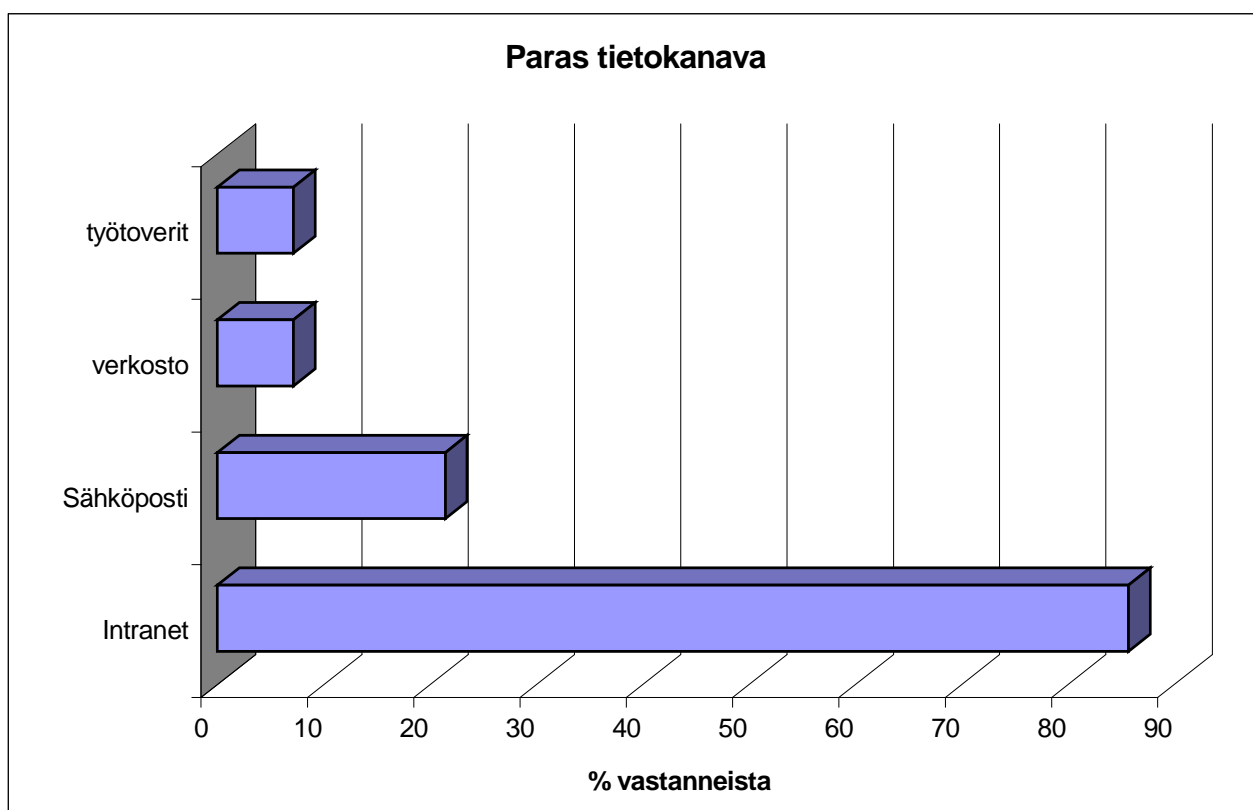
Myös taustatyöt on koettu sellaisiksi tehtävän osiksi, joita ei ainakaan kiireessä hoideta, koska asiakas on silloin tärkeämpi. Kassatehtävien osuus näkyy kaaviossa ehkä siksi, että useat neuvojat ovat ottaneet itselleen rahakassan Tulevaisuuden konttorin myötä ja tämä vaatii opettelua tai kertausta ja saattaa alkuun hieman häiritä sitä työnkuva, johon on totuttu.



Kaavio 14 Tiedonkulku konttorissa

Konttorin toiminnanohjausta on mitattu kaaviossa 14. Leanilla on tarkoitettu päivittäistä toiminnanohjaukskokousta, jolloin päivittäisiä toimintaan liittyviä asioita käsitellään yhdessä noin 15 minuutin ajan. Jokaisella on mahdollisuus esittää mielipiteitä, kehittämisehdotuksia tai arkisia asioita. Asiat kerätään taululle, josta ne käsitellään päivittäin. Henkilöstö on sitä mieltä, että asiat käsitellään taululla tarpeeksi tarkasti ja taulu on kaikkien tavoitettavissa,

jolloin jokaisella on vapaus esittää asioita käsiteltäväksi. Taulu on käytössä hieman eri tavalla konttoreissa, sillä Kärkölässä konttorin koon vuoksi asioita käydään läpi yleensä heti, koska henkilöstöä on vähemmän. Tämä voi olla yksi selitys kaavion ei-vastauksiin. Suurimmaksi osaksi toiminnanohjauskokoukset on koettu hyviksi. Ne ovat tarpeellisia ja taululla seurataan oikeita asioita, kuten viikoittaisia tavoitteita ja jonotusaikoja. 80 % on sitä mieltä, että konttorissa informoidaan asioista riittävästi ja tarpeellinen tieto on saatavilla. Parannettavaa näissä asioissa on noin 20 %, joka kuitenkin otokseen nähden ei ole paljon, kappalemääräisesti on noin 2-3 henkilöä.

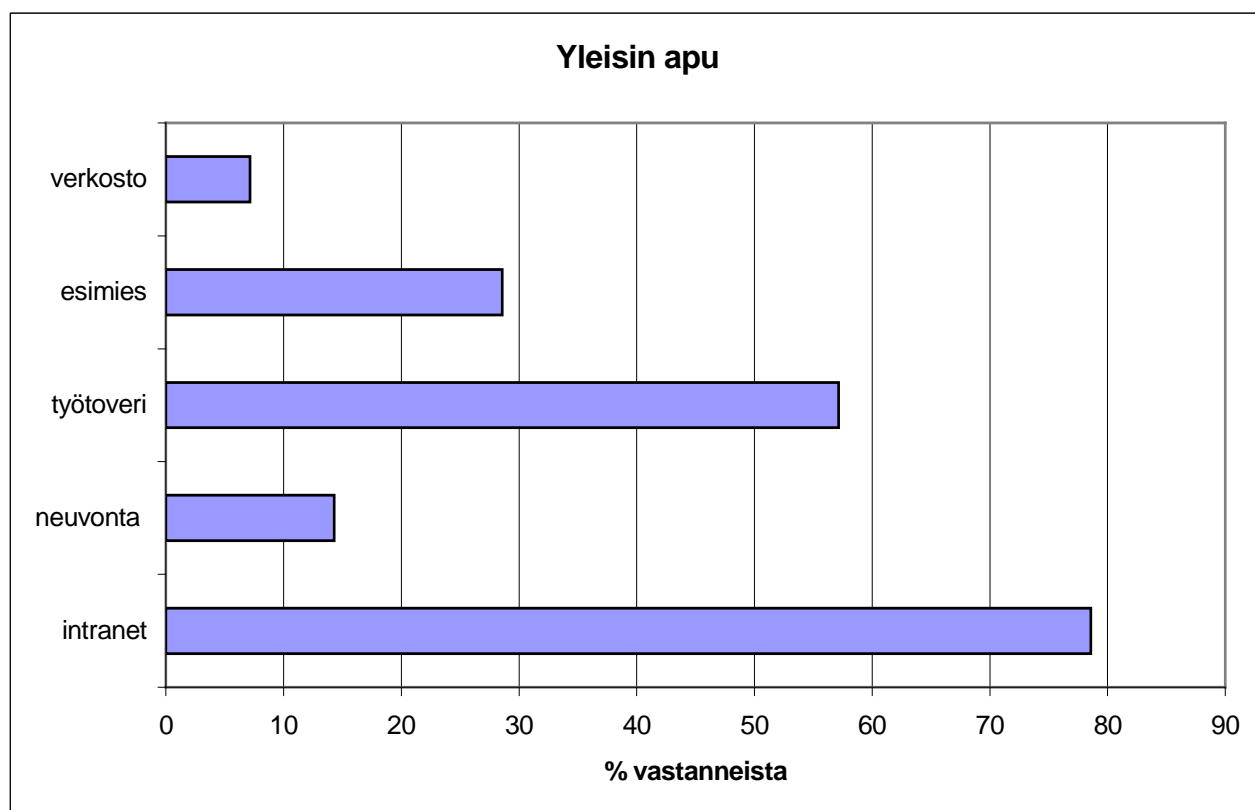


Kaavio 15 Paras tietokanava

Ehdottomasti paras tietokanava (kaavio 15) on vastaajien mukaan Intranet, jonka on todettu olevan myös yleisin apu ongelmatilanteissa. Intranet on kattava niin tuotteiden, työohjeiden sekä ajankohtaisten asioiden tietoväylänä koskien koko Nordeaa. Intranetistä opastus ja tieto löytyvät ajantasaisena sekä oikeana ja tästä syystä onkin hyvä, että henkilöstö on löytänyt tämän sisäisen viestinnän väylän avukseen työhön.

Tieto kulkee organisaatiossa myös sähköpostilla, joka on väline varsinkin paikallisen tason informoinnissa. Verkostoa ja työtovereita tiedonhaussa käytetään vastausten mukaan melko vähän. Tämä olisi mielestäni yksi parannuskohde sillä hyvän ja toimivan verkoston sekä

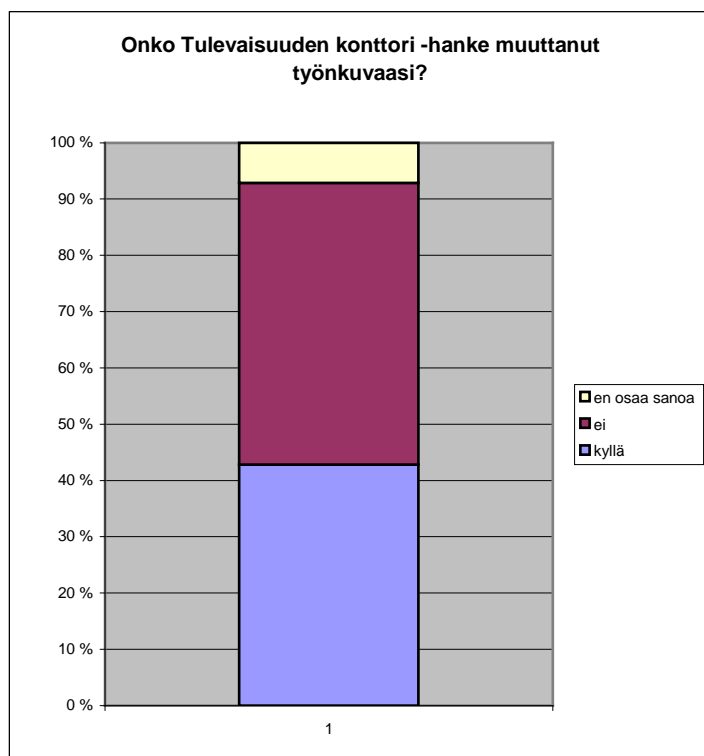
työtovereiden apu on monesti nopeaa ja lähellä olevaa. Asiantuntijoita erilaisiin tapauksiin löytyy, joten verkostoa ei saisi olla hyödyntämättä pienissäkään konttoreissa.



Kaavio 16 Yleisin apu

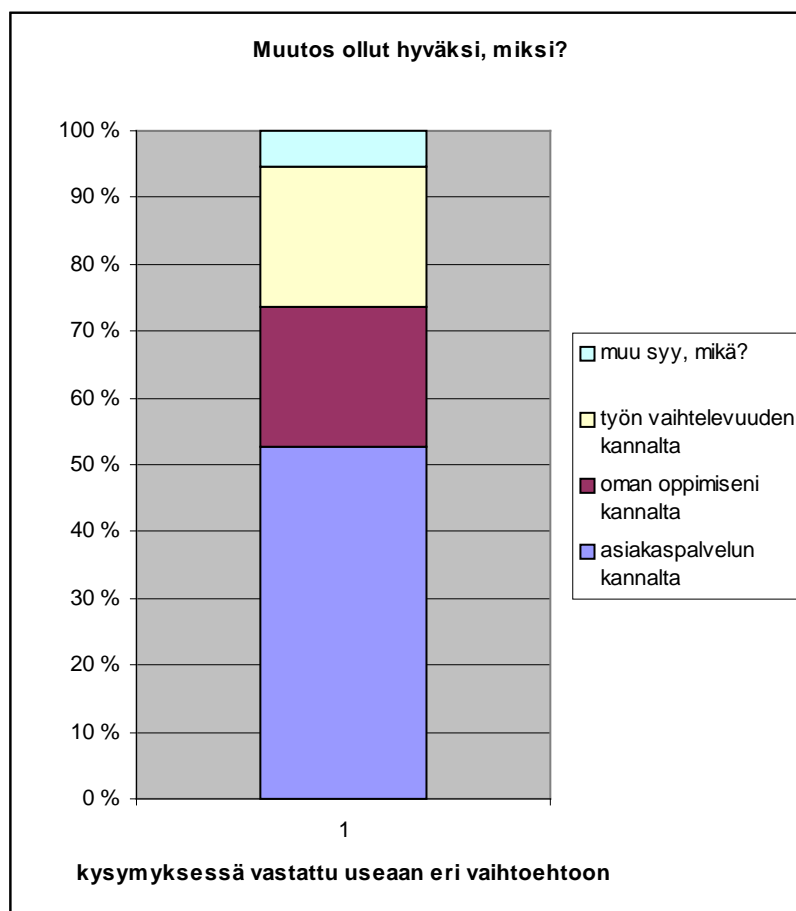
Kuten jo edellisestä kaaviosta oli nähtävillä, Intranet on tietokanavan lisäksi myös yleisin apu ongelmatilanteissa. (Kaavio 16) Työtoverit auttavat tarvittaessa ongelmien ratkaisussa samoin esimies tarkoittaen oman konttorin väkeä. Verkoston hyödyntäminen olisi hyvä muistaa myös näissä tilanteissa konttorirajojen yliin. Organisaation rajapinnat ylittävä yhteistyö voisi luoda asiakkaalle arvoa palveluprosessissa ja samalla vahvistaa yrityksen omaa arvoketjua yhteistyön avulla. (s. 18)

Konttorineuvonnan osuus on vastauksissa aika pieni ja vaikuttaisi tämän vastauksen mukaan siltä, että se ei ole ongelman ratkaisussa apujen kärjessä. Neuvonta on kuitenkin olemassa tukeakseen konttorin toimintaa, toki tarkoitus on, että neuvontaan ei soiteta ensimmäiseksi vaan etsitään tietoa ensin muita väyliä käyttäen. Yleisimmät avut ongelman ratkaisuihin ovat siis suurimmaksi osaksi samoja kuin sisäisen viestinnän kanavat. Yllä olevan kaavion vastaukset voisivat toimia mittareina sille, että viestintä toimii sisäisesti konsernitasolla Intranetin kautta ja omissa konttoreissa työyhteisön kesken.



Kaavio 17 Tulevaisuuden konttorin vaikutus työnkuvaan

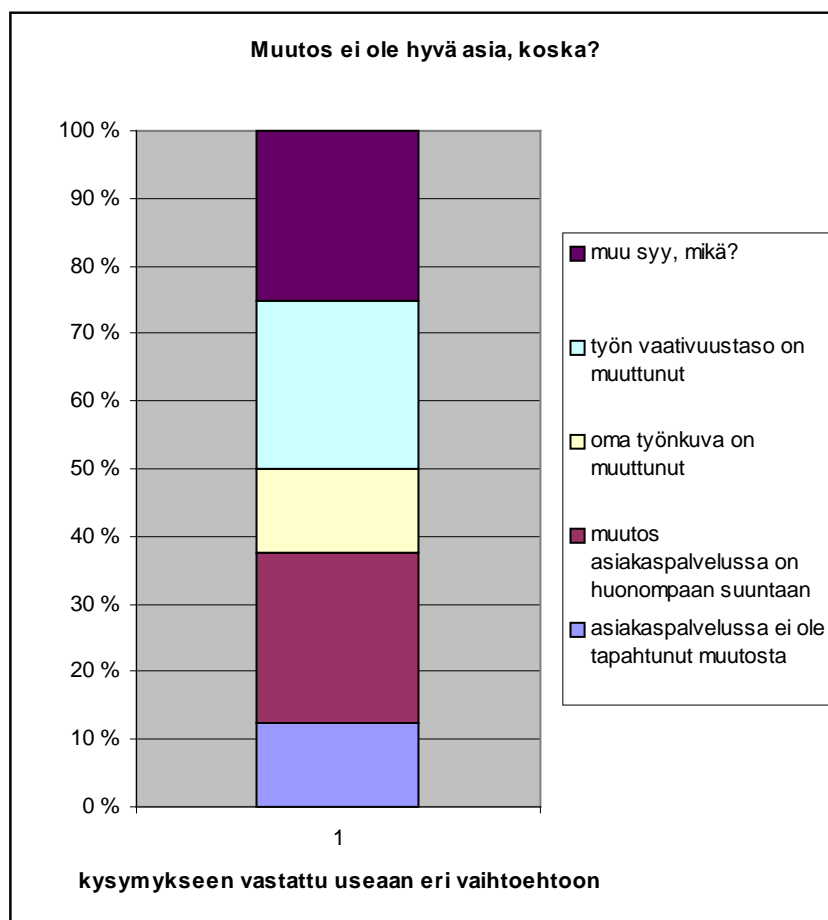
Vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti kysyttäessä Tulevaisuuden konttorin vaikutusta työnkuvaan. Tämä voidaan selittää esimerkiksi niin, että henkilökohtaisia pankkineuvoja muutokset eivät ole vaikuttaneet. Neuvoja puolella taas muutokset ovat voineet koskea liikkuvuutta konttoreiden välillä tai muita muutoksia päivittäisissä toimintatavoissa. Noin puolet vastaajista oli kyselyä tehtäessä sitä mieltä, että muutosta on havaittavissa vaikka tällöin muutokset olivatkin vasta alkuvaiheessa. (kaavio 17)



Kaavio 18 Muutokset positiivisessa mielessä

Seuraavaksi kysyttiin henkilöstön mielipiteitä muutoksesta (kaaviot 18 ja 19). Onko se ollut hyvä vai huono asia? Molemmat vastausvaihtoehdot ovat olleet käytössä, vaikka alkuperäisenä tarkoituksena kysyjällä oli, että vastaaja muodostaa mielipiteensä valitsemalla hyvää tai huonoa. Vastauksista kuitenkin selviää, että muutokset on koettu sekä hyväksi että huonoksi. Henkilöstön mielestä asiakaspalvelu on parantunut muutosten myötä, tämä on ollut suurin positiivinen muutoksesta johtunut asia.

Työn vaihtelevuus on koettu hyväksi ja varmasti tällä on merkitystä myös omassa oppimisessa, sillä vaihtelevat tehtävät tuovat mukaan päivittäistä oppimista työssä. Tässä kaaviossa on myös nähtävillä muu syy- vaihtoehto, jota vastaaja ei kuitenkaan ole tarkemmin selvittänyt. Vastausten jakaumasta voidaan päätellä, että tieto muutoksista on ollut henkilöstöllä jo kyselyä tehtäessä. Kuitenkin pieniä epävarmuksiakin on löydettävissä, esimerkiksi asiakaspalvelussa. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstö ei ole vielä ollut täysin tietoinen siitä, kuinka asiakkaat suhtautuvat muutoksiin tai kuinka ne käytännössä toimivat.



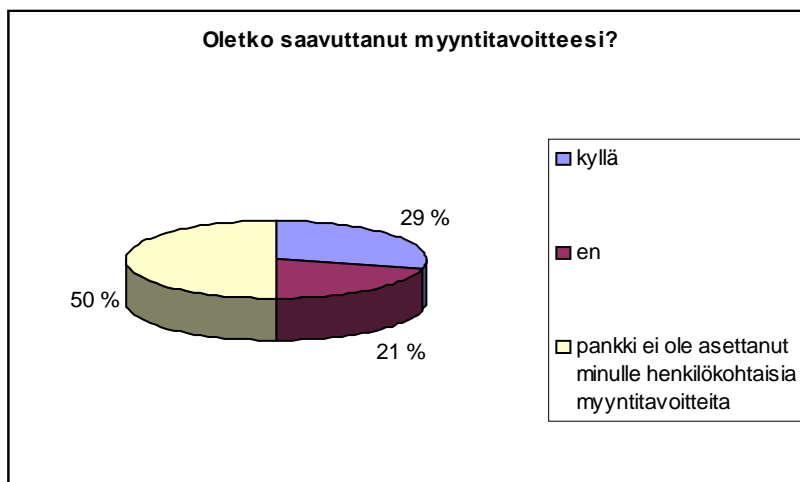
Kaavio 19 Muutoksen negatiiviset puolet

Muutoksen huonot puolet ovat jakautuneet tasaisemmin vastausvaihtoehtojen välillä verrattuna hyviin puoliin. Kolmasosa koskee silti asiakaspalvelua, noin 10 % vastaajista on sitä mieltä, että muutokset eivät näy asiakaspalvelussa. 20 % on sitä mieltä, että asiakaspalvelu on huonontunut. Konttorin sisäisiä asioita ovat huonoissa puolissa olleet suurelta osin työn vaativuustason muutos, tämä on voinut johtua tehtävien muutoksesta ja uusien asioiden opettelusta, jolloin henkilöstö on voinut kokea oppimisen sekä monipuolisemman tekemisen haasteellisemmaksi. Mahdollista on myös, että muutoksista puhuttaessa ei ole määritelty tarpeeksi tarkasti, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, ja näin ollen kysymys voi olla muutosvastarinnastakin. Kyselyhän toteutettiin melko varhaisessa vaiheessa muutoksiin nähden. 25 % vastaajista on vastannut muu syy, nämä vastaukset liittyvät työmäärään ja resursseihin. Työmäärän on koettu kasvaneen muutosten myötä ja näin ollen aika ei tunnu riittävän. Resurssien riittämättömyys on noussut esille, muutoksien toteuttamisessa. Asiaa on mietitty myös asiakkaan kannalta, pitkien jonotusaikojen myötä.



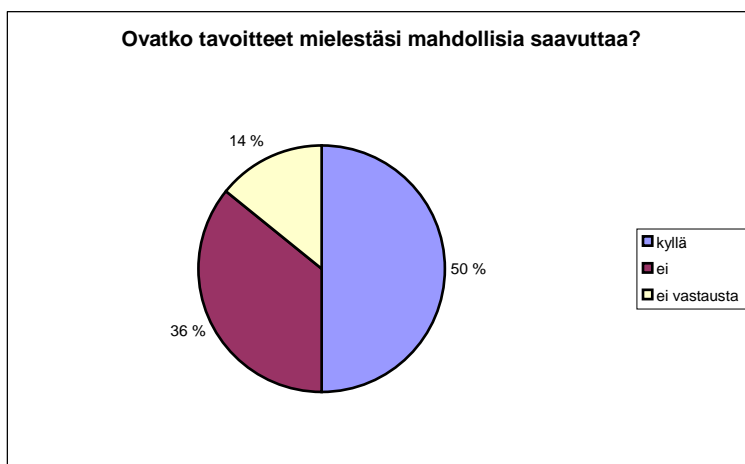
Kaavio 20 Tyytyväisyys myyntituloksiin

Suurin osa vastanneista on kuitenkin tyytyväinen omiin myyntituloksiinsa, 71 % on kokenut tehneensä parhaansa myynnin suhteen. 29 % kaipaisi parannusta omassa myyntityössään. (Kaavio 20) Myynninohjauskeskustelujen lisäksi voisi myyntisuppilo- teoriaa (s.25) testata konttorilla vaikka sovellettuna yksittäisiin tekijöihin tai tiettyyn tiimiin.



Kaavio 21 Myyntitavoitteiden saavuttaminen

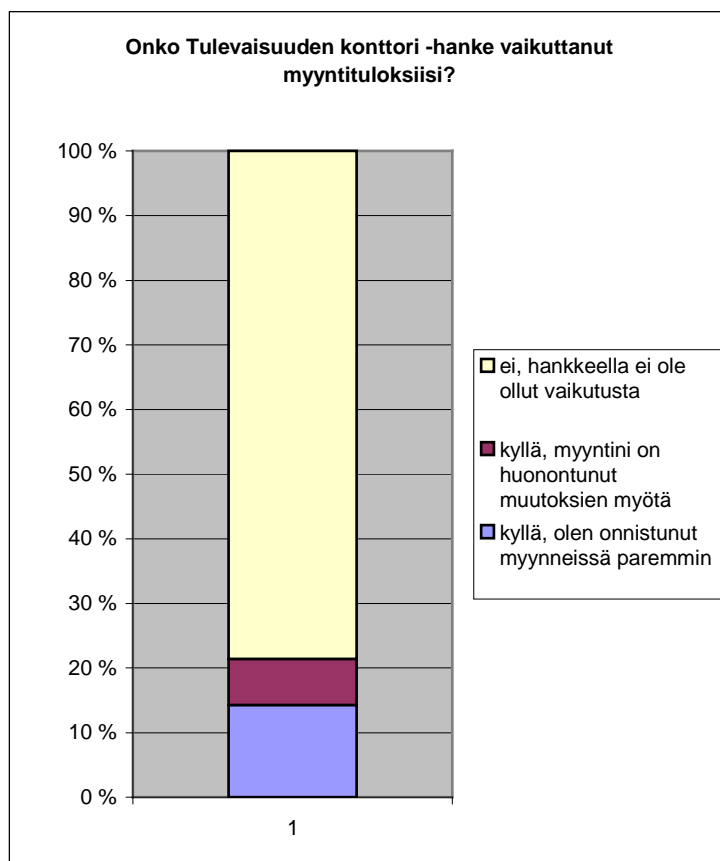
Kaaviossa 21 on kuvattu myyntitavoitteiden saavuttamista. 50 % on vastannut, pankki ei ole asettanut minulle henkilökohtaisia tavoitteita nämä vastaajat ovat toimihenkilöitä tai palveluneuvojia, joilla tavoitteet ovat määritelty ryhmätasolla. Puolet henkilöstöstä on henkilökohtaisia pankkineuvojia, avain-asiakkaiden yhteyshenkilöitä, joilla on omat tavoitteet myynnin saavuttamisessa. 29 % Henkilökohtaisista pankkineuvojista on vastausten mukaan saavuttanut tavoitteensa myynnissä. 21 % on sitä mieltä, että tavoitteet ovat vielä saavuttamatta. todellinen kuva olisi mahdollista saada konttorin raporteista, joita tutkimuksessa ei ollut käytettävissä. Nämä vastaukset ovat siis henkilöstön omia mielipiteitä. Vastauksiin ovat voineet vaikuttaa myös konttorien (Kärkölä/ Hollola) väliset erot.



Kaavio 22 Myyntitavoitteiden realistisuus

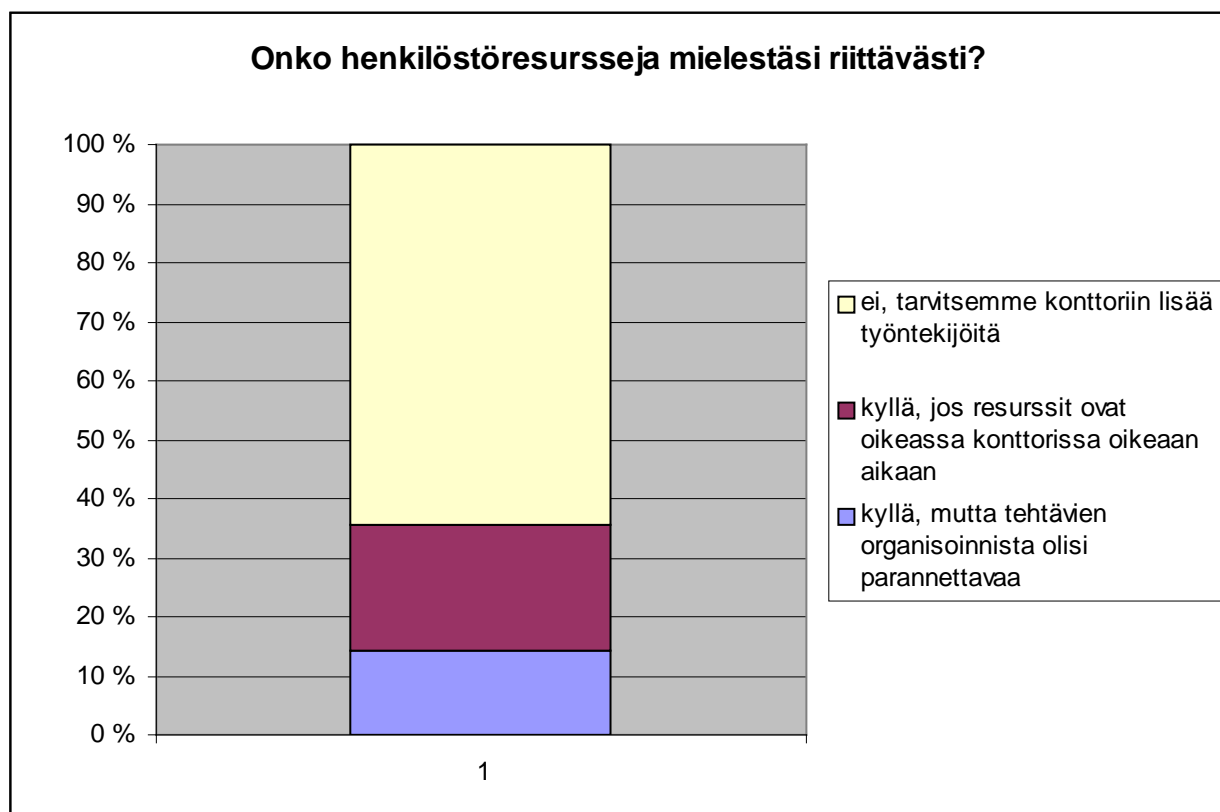
Kaaviossa 22 on kuvattu henkilöstön suhtautumista myyntitavoitteiden realistisuuteen. Puolet henkilöstöstä on vastannut tavoitteiden olevan mahdollisia saavuttaa, tämä kuvastaisi sitä että henkilöstöltä ei vaadita ainakaan liikaa myynnin suhteen, sillä pyydetty on koettu mahdolliseksi toteuttaa. 14 % ei ole vastannut kysymykseen. Tämän on voinut aiheuttaa se, että edellinen kysymys on sekoittanut vastaajia, niin ettei heillä ole omia tavoitteita. Toinen selitys voisi olla se että tavoitteet on voitu kokea mahdollisiksi tilanteesta riippuen ja näin ollen kyllä - tai ei-vastausasteikko ei ole ollut riittävä.

Myyntitavoitteiden saavuttamisessa myös negatiivisia vastauksia on 36 %. On kuitenkin muistettava, että puolet vastanneista toimii ryhmänä tavoitteiden suhteen. Toisaalta erottelua on vaikea tehdä sillä, vaikka henkilöstöllä ei olisikaan omaa henkilökohtaista myyntitavoitetta, niin kiire suhteessa vaatimuksiin voi näkyä. Mukana voi kuitenkin olla myös samainen edellisen kysymyksen 21 %, joka ei ole saavuttanut mielestään tavoitteitaan.



Kaavio 23 Tulevaisuuden konttorin vaikutus myyntiin

Tulevaisuuden konttori- hankkeella ei ole koettu olevan vaikutusta myyntityöhön ainakaan pääosin. Vain 20 % on sitä mieltä, että jotakin vaikutusta on ollut. Kappalemääräisesti tämä tarkoittaa noin kolmea vastaajaa. Vastaukset voisivat olla toisenlaisia, mikäli kysely toistettaisiin nyt suurempien toimintatapojen muutosten jälkeen. Hankkeen tarkoituksena on kuitenkin ollut enemmän aikaa asiakkaalle ja toivottavaa olisi myös myynnin lisääminen, sillä palveluneuvottelun aikana olisi tarkoitus käydä läpi pankin valikoimaa vakuutuksista säästämiseen.



Kaavio 24 Henkilöstöresurssit

Kiire on heijastunut tähän vastaukseen (kaavio 24) ja on huomattava myös se, että henkilöstö vastaa aina näin, koska eivät he voi sanoa niinkään että tekijöitä on liikaa. Tätä mieltä on siis ollut enemmistö 65 %. Muutama vastaaja on myös ollut sitä mieltä, että konttorien välisessä liikkuvuudessa olisi parannettavaa samoin kuin tehtävien organisoinnissakin. Tehtäisiin siis oikeita asioita oikeassa paikassa suuntaus on näkyvissä tässä vastauksessa 35 % osalta.

Näissä vastauksissa voisi olla paikallaan korostaa itseohjautuvuutta. Jokainen voi osaltaan vaikuttaa organisointiasioihin ja tehdä tiettyjä päätöksiä, vaikka ei resurssien määrään voisikaan vaikuttaa. Resurssien suunnittelu on haastavaa, mutta johto ottaa varmasti parhaansa mukaan toiveita huomioon. Konttorin sisäistä liikkuvuutta voidaan harjoitella yhdessä ja ruuhkatilanteen sattuessa, ei välttämättä ole oleellisinta keskittyä liian pitkäksi aikaa vain yhteen asiakkaaseen, jos jonossa on useita muitakin. Näistä jonottavista asiakkaista, kun ei silloin edes tiedetä, mitä myyntiä sieltä löytyisi tai mahdollisesti poistuisi. Pitkiin asioihin Nordeassa onkin tapana varata asiakkaalle aika, tietenkin tarvittavat toimenpiteet hoidetaan kuntoon jo ensitapaamisella.

9. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkimus olisi voitu toteuttaa tarkemmin ja tarkastelemalla vain yksittäistä näkökulmaa. Pääajatuksena ollut asioiden toisiinsa liittyvyys pyrittiin kuitenkin säilyttämään ja uskon, että tutkimuksestani ja monista teorianäkökulmista on hyötyä yritykselle. Monen asian toisiinsa yhdistäminen toivottavasti auttaa muistuttamaan työpaikalla sellaisistakin asioista, jotka rutiineissa unohtuvat. Kahden eri kyselyn toteuttaminen ja tulkinta olivat haastavia, mutta antavat nekin toivottavasti paljon vastauksia. Molemmista kyselyistä saatu tieto toimitetaan konttorin käytettäväksi. Tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteita asiakaspalveluun molemminpuolisesti.

Kehityskohteina löydettiin ainakin CMS-järjestelmän käyttö, sillä se oli koettu aikaa vieväksi. Henkilöstölle olisi ehkä hyvä selvittää ja muistuttaa niistä syistä, miksi järjestelmä on olemassa ja kuinka tärkeää tieto on asiakkaan kannalta ja kuinka se auttaa myyntityössä. Henkilöstön mielestä uusasiakashankinta ja kontaktointi olivat myös sellaisia asioita, joihin tulivat huonoimmat vastaukset. Näihinkin tärkeisiin asioihin voitaisiin konttorissa mieltä parannusehdotuksia.

Asiakaspalvelun laadusta asiakkaiden näkökulma oli tarpeellinen, koska sitä kautta konttori sai erittäin hyviä arvosanoja toiminnastaan ja kiitosta palvelusta. Nämä tulokset olivat tutkijan mielestä yllättävänkin hyviä. Henkilöstö puolestaan suhtautui tekemiseensä hieman kriittisemmin.

10. Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkotutkimuksina voisi ajatella esimerkiksi tutkimuksen toistamista, nyt kun kaikki muutokset on konttorissa suoritettu. Vaihtoehtoisesti voitaisiin tutkia toimintaympäristöltään vastaavaa konttoria, tällöin voitaisiin suorittaa vertailuja konttoreiden välillä. Toimintaan ja asiakkaisiin liittyvä tutkimus voitaisiin myös suorittaa kilpailijalle ja verrata tuloksia, tosin tämä voisi olla mahdotonta toteuttaa, koska se saattaisi paljastaa kilpailijalle omia kilpailukeinoja.

Myös asiakasta voitaisiin tutkia tarkemmin kohteena asiakkaan tuotekokonaisuus ja tuotot. Tällöin olisi kuitenkin kyseessä sisäisempi tutkimus, jossa pitäisi olla käytettävissä tarkkoja lukuja ja liikesalaista tietoa. Sisäisesti organisaatiossa voitaisiin myös tutkia tarkemmin esimerkiksi prosesseja, niiden tunnistamista ja toimintaa. Tätä kautta voitaisiin rakentaa oma mittaristo konttorille ja mahdollisesti tutkia sen toimintaa.

Lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 1999. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 9-12.painos. Porvoo:WSOY

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.painos. Helsinki:WSOY

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona Keuruu: Otavan kirjapaino

Laine, S. Asiakaskatteen muodostuminen Case: Nordea Pankki. 2003. Hyvinkää: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Helsinki: Hakapaino Oy

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum

Nordea Annual report 2008

Pekkinen, J. diasarja kesäapulaisille 6.6.2007 Lahti

Rämö, S. Rahoitusala uusii palkkakeskustelut. 1/2008. Ekonomi. SEFE ry- Suomen ekonomiliitto. Helsinki

Seppänen, M. Kulmala, H. Lyly-Yrjänäinen, J. Lahikainen, T. Jämsen, M & Paranko, J. 2002. Kannattavuuden jäljillä. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Storbacka, K. Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

www.fkl.fi viitattu 5.9.2009

www.kauppalehti.fi viitattu 5.3.2009, 11.7.2009

K. Hantula, artikkeli: Näissä pankeissa olet turvassa 5.3.09

I.Ceder & K. Hänninen, artikkeli: Tästä pankista et saa käteistä sentin senttiä 9.7.09

www.kht.fi viitattu 23.3.2009

Bo Harald ja pankkitoiminnan sähköinen renessanssi 3/2001 Profiitti

<http://www.kht.fi/profiitti/artikkeli.html?newsid=30>

Nordea Intranet viitattu 16.10.2008, 26.1.2009

www.Nordea.com viitattu 10.12.2008, 16.3.2009, 26.9.2009

<http://www.rata.bof.fi/fin>

http://www.rata.bof.fi/NR/rdonlyres/61C386D2-BD7E-4E4A-A07C-4682D86BCCE5/0/markkinahairio_nettiin_25092008.pdf

[Rahoitustarkastus tiedottaa -verkkoiulkaisu](#) » [1/2006](#) » Asiakaspalautejärjestelmä antaa eväitä asiakaspalvelun kehittämiseen

http://www.rata.bof.fi/Fin/Tiedotus/Rata_tiedottaa/2006/1_2006/1.htm

<http://www.silta.fi/Palvelut/Henkilöstörahaspalvelu> viitattu 15.10.2009

<http://www.suomenpankki.fi/>

Putkuri, H. Rahoitusmarkkinaraportti 4/2008 viitattu 19.12.2008

Toivanen, M. Rahoitusmarkkinaraportti 4/2008 viitattu 19.12. 2008

Louekoski, M. puhe, Säästöpankit Hämeenlinnassa 160 vuotta viitattu 23.2.2009

www.suora.fi Rämö 2.3.2009 10:08 viitattu 23.3.2009

www.taloussanomat.fi

<http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2009/02/10/nordean-tulos-heikkeni-selvasti/20093631/12> 10.2.2009 09:16
(päivitetty 09:52)

www.ytj.fi 10.12.2008

Kuvaluettelo

kuva 1	Nordean tuotteet
kuva 2	Jatkuvan kehittämisen malli
kuva 3	Päijät-Hämeen alueen konttorit
kuva 4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
kuva 5	Totuuden hetki
kuva 6	Organisaatorakenne ja arvoketju
kuva 7	Myyntisuppilo
taulukko 1	Asiakaspalvelutilanne
taulukko 2	Keskiarvo tämänkertaisesta käynnistä
kaavio 1	Vastaajien ikäjakauma
kaavio 2	Vastaajien sukupuolijakauma
kaavio 3	Asiointipiste
kaavio 4	Tilikonttori
kaavio 5	Tietoisuus asiointikanavista
kaavio 6	Asiakkaiden tyytyväisyys konttorin toimintaan
kaavio 7	Tuotteet ikäluokittain
kaavio 8	Tuotejakauma sukupuolen mukaisesti
kaavio 9	Asiointi pankissa
kaavio 10	Palvelut
kaavio 11	Asiakaspalvelu ja työnkuva
kaavio 12	Konttorin toiminta
kaavio 13	Ajankäyttö
kaavio 14	Tiedonkulku konttorissa
kaavio 15	Paras tietokanava
kaavio 16	Yleisin apu
kaavio 17	Tulevaisuuden konttorin vaikutus työnkuvaan
kaavio 18	Muutokset positiivisessa mielessä
kaavio 19	Muutoksen negatiiviset puolet
kaavio 20	Tyytyväisyys myyntituloksiin
kaavio 21	Myyntitavoitteiden saavuttaminen
kaavio 22	Myyntitavoitteiden realistisuus
kaavio 23	Tulevaisuuden konttorin vaikutus myyntiin
kaavio 24	Henkilöstöresurssit

Liitteet

Kyselylomake asiakkaille Liite 1

Kyselylomake henkilöstölle Liite 2

Hei!

Olen Anne-Mari Ylimäki tradenomiopiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyössäni tutkimusta pankkiasioinnista.

Olisin erittäin kiitollinen, jos Teillä olisi aikaa vastata muutama kysymykseen, koskien asiointianne Hollolan konttorissa.

Taustatiedot

sukupuoli

- mies
 nainen

ikä

- alle 18
 18- 29
 30- 39
 40- 49
 50- 59
 60- 69
 70- 79
 yli 80

tilikonttorini

- Hollola
 Lahti
 Muu
 en tiedä

Asiointi

Tänään asioin:

- kassapalveluissa neuvontapalveluissa yrityskassalla

Kuinka usein asioitte pankin konttorissa?

- päivittäin
 viikoittain _____ kertaa
 kuukausittain _____ kertaa
 vuosittain _____ kertaa

Olisiko tämänpäiväisen asianne voinut hoitaa muuten kuin konttorissa?

- kyllä ei en tiedä

PALVELUT

Mitä päivittäisiä palveluita teillä on käytössänne? rastittakaa kaikki mitä teillä on.

- pankkikirja pankkikortti visa electron kortti
 Master Card tai Visa-kortti suoraveloitus verkkopankki
 maksupalvelu laina tai luotto sijoitus
henkilökohtainen pankkineuvoja

Käytättekö kaikkia teillä olevia palveluita?

- kyllä en

Jos edellinen vastaus oli ei, niin miksi palvelu ei ole käytössä?

- vaikea käyttää en ole saanut tarvittavaa opastusta pankista
 muu syy, mikä? _____

Millaista asiaa yleensä hoidatte konttorissa?

- Rahan nosto käteispano laskujen maksu sijoitus
 laina-asia ongelmia pankkipalveluiden kanssa
 palveluiden päivittäminen muu, mikä? _____

Mitä mieltä olette seuraavista asioista

1 = täysin samaa mieltä 2= samaa mieltä 3= ei merkitystä 4= eri mieltä 5= täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
jonotusaika on kohtuullinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saamani palvelu on ystävällistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saamani palvelu on nopeaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
minulla on käytössäni tarvitsemani palvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haluaisin päivittää palveluitani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mihin aikaan päivästä asioitte konttorilla tänään? _____

kokonaisarvosana tämän kertaisesta käynnistä asteikolla 4 huonoin -10 paras _____

Muuta palautetta risuja tai ruusuja :

-

Tarvittaessa voitte jatkaa kääntöpuolelle

KIITOKSET VASTAUKSISTANNE!

Onko tulevaisuuden konttori-hanke muuttanut työnkuvaasi?

- kyllä
 ei
 en osaa sanoa

Mitä mieltä olet muutoksesta

muutos on ollut hyväksi, miksi?

- asiakaspalvelun kannalta*
 oman oppimiseni kannalta
 työn vaihtelevuuden kannalta
 muu syy, mikä? _____

muutos ei ole hyvä asia

- asiakaspalvelussa ei ole tapahtunut muutosta*
 muutos asiakaspalvelussa on huonompaan suuntaan
 oma työkuva on muuttunut
 työn vaatavuustaso on muuttunut
 muu syy, mikä? _____

Mitä mieltä olet seuraavista asioista:

1 = täysin samaa mieltä 2= samaa mieltä 3= eri mieltä 4= täysin eri mieltä

	1	2	3	4
Olen halukas oppimaan uutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haluan laajentaa työnkuvaani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu konttorissa on laadukasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu konttorissa on nopeaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konttorissa toimitaan asiakas ensin asenteella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen halukas liikkumaan konttoreiden välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Riittääkö työaikasi kaikkeen tekemiseen?

- kyllä ei

jos vastasit edelliseen kysymykseen EI mitkä ovat yleisimmät syyt/ tehtävät joihin aika ei riitä

- jälkityöt/ CMS*
 myyntien kirjaaminen
 kassatehtävät
 toimeksiannot muilta
 back office
 muu, mikä? _____

Onko henkilöstöresurssi mielestäsi riittävästi?

- kyllä, muutosta ei tarvita.
 kyllä, mutta tehtävien organisoinnissa olisi parannettavaa
 (aikaa vapautuu oman konttorin sisältä)

Tutkimusta tekee tradenomiopiskelija
 Anne-Mari Ylimäki
 anne-mari.ylimaki@laurea.fi

- kyllä, jos resurssit ovat oikeassa konttorissa oikeaan aikaan
(aikaa vapautuu konttoreiden välillä)
- ei, tarvitsemme konttoriin lisää työntekijöitä

Oletko tyytyväinen omaan myyntituloksiisi?

- kyllä en

Oletko saavuttanut myyntitavoitteesi?

- kyllä en
- pankki ei ole asettanut minulle henkilökohtaisia myyntitavoitteita

Ovatko tavoitteet mielestäsi mahdollisia toteuttaa?

- kyllä ei

jos vastasit ei niin miksi ei

- aika ei riitä/ resurssit ovat vähissä
- sopivia asiakkaita ei tavoiteta
- asiakkaat eivät halua palvelua
- muu syy, mikä? _____

Onko tulevaisuuden konttori-hanke vaikuttanut myyntituloksiisi?

- kyllä, olen onnistunut myynneissä paremmin
- kyllä, myyntini on huonontunut muutoksien myötä
- ei, hankkeella ei ole ollut vaikutusta

Kuinka hyvin konttorissa toimii:

1 = Erittäin hyvin 2= hyvin 3= tyydyttävästi 4= huonosti

	1	2	3	4
Myyntityöhön kannustaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitseminen hyvistä suorituksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitteiden asettaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitteiden toteutumisen seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusiasiakas hankinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaiden kontaktointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiedonkulku konttorissa

Käsitelläänkö asiat leanissa tarpeeksi tarkasti?	kyllä	ei
Saako jokainen vapaasti esittää mielipiteitä/kehitysehdotuksia?	kyllä	ei
Onko lean mielestäsi tarpeellinen?	kyllä	ei
Seurataanko taululla mielestäsi tarpeellisia asioita?	kyllä	ei

Onko informointi asioista riittävää kyllä ei

Saatko kaiken tarpeellisen tiedon helposti itsellesi kyllä ei

Mikä on paras tietokanava?

intra sähköposti lean-taulu muu, mikä? _____

Saatko apua ongelmanratkaisuun kuinka helposti?

Mistä yleisemmin saat avun?

Intranet Neuvonta työtoveri esimies muu, mikä? _____

Minkä arvosanan annat konttorin sisäiselle yhteistyölle? _____
(asteikolla 4 huonoin -10 paras)

Kehitysideoita:

(Tarvittaessa voitte jatkaa toiselle puolelle)

KIITOS VASTAUKSISTANNE 😊