Milla Tuomola

VERKKONEUVOTTELUT OSANA YLIVERTAISTA ASIAKASKOKEMUSTA – CASE: OP LÄNSI-SUOMI

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2017

samk
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VERKKONEUVOTTELUT OSANA YLIVERTAISTA ASIAKASKOKEMUSTA – CASE: OP LÄNSI-SUOMI

Tuomola, Milla
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK
Maaliskuu 2017
Ohjaaja: Kallama Kimmo
Sivumäärä: 75
Liitteitä: 3

Asiasanat: digitalisaatio, asiakaskokemus, asiakaskäyttäytyminen, verkkoneuvottelu, finanssiala

---

Kehittämistyön kohteena oli OP Länsi-Suomen asiakkaille tarjoama uusi neuvottelukeino, verkkoneuvottelu. Verkkoneuvotteluita tarjotaan asiakkaille asiakaskokemusta parantavana lisäpalveluna, jonka asiakas voi halutessaan valita asiointikanavakseen. Verkkoneuvottelut on ensimmäisen kerran otettu käyttöön OP Länsi-Suomessa alkuvuodesta 2013. Uusi palvelumuoto ei kuitenkaan ole vakiinnuttanut paikkaansa vielä täysin yhtenä asiointikanavana. Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia OP Länsi-Suomen sekä asiakkaiden, että henkilökunnan suhtautumista verkkoneuvotteluihin ja mahdollisia syitä sille, mikä on ollut esteenä verkkoneuvotteluiden nopeammalle kasvulle. Tavoitteena oli löytää suuntaa asiakassegmentille, jolle verkkoneuvottelut soveltuisivat parhaiten sekä uusia ideoita ja ehdotuksia verkkoneuvotteluiden kasvun vauhdittamiselle.

Toimeksiantajan pitkäaikaisena tavoitteena on kehittää verkkoneuvottelua ja vakiinnuttaa sen paikka yhtenä asiakaspalvelun muotona. OP Ryhmä lanseerasi kesällä 2016 uuden strategian, jossa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Verkkoneuvotteluun liittyvät tuntemukset, mielipiteet ja kokemukset ovat toimeksiantajalle äärimmäisen tärkeitä, sillä asiakkaiden mielipiteitä ei oltu palvelusta koskaan aikaisemmin kuultu eikä tutkittu. Tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden tuntemukset antoivat hyviä näkökulmia OP Länsi-Suomelle ajatellen niin markkinointia, palvelujen tarjoamista kuin kehitystyötäkin.

Kysely asiakkaille suoritettiin sekä pankin konttorissa, että pankin Facebook-sivustolla. Asiakaskysely osoitti, että vallitseva digitalisaatio muuttaa selkeästi asiakkaiden käytöstä pankkiasioinnissa, nostaen muun muassa verkkopalvelun selkeästi mieluisammaksi kanavaksi hoitaa pankki- ja vakuutusasioita. Asiakkaat toivovat yhä sujuvampia ja helpommin saavutettavissa olevia palveluja. Kyselyn tulosten perusteella muodostui toimeksiantajalle kaksi potentiaalisinta asiakassegmenttiä, joille verkkoneuvottelut tuovat lisäarvoa pankkiasiointiin.

Asiakaskysely sekä henkilökunnan havainnointi osoittivat, että työntekijöiden toimintaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä tuloksista kävi ilmi, että verkkoneuvotteluita tarjotaan tällä hetkellä liian vähän. Henkilöstön koulutus ja perehdytys tulee olla avainasemassa. Kehittämistyön tuloksena syntyi henkilökunnalle apuväline helpottamaan arjen työskentelyä. OP Länsi-Suomelle valmistui myös kehitysideoita markkinointiin, jotta asiakkaiden kynnystä verkkoneuvotteluihin saadaan matalammaksi.

WEB CONFERENCING AS PART OF THE SUPREME CUSTOMER EXPERIENCE – CASE: OP LÄNSI-SUOMI

Tuomola, Milla
Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration
March 2017
Supervisor: Kallama Kimmo
Number of pages: 75
Appendices: 3

Keywords: digitalization, customer experience, customer behaviour, web conferencing, financial sector

---

The target of this research was OP Länsi-Suomi's new possibility of arranging negotiations via web conference. Web conferencing is offered to customers as an additional service, which customers may choose to improve customer experience. Web conferencing was introduced for the first time in OP Länsi-Suomi in early 2013. However, the new form of service hasn't firmly established its place among the customers. The purpose of this thesis was to research OP Länsi-Suomi's customers and personnel's attitude towards web conferencing, and the possible reasons for what were the obstacles for accelerated growth. The target was to find direction for customer segment, to whom the web conferencing would be best suited, and to find new ideas and suggestions to accelerate the growth of the web conferencing.

OP Länsi-Suomi's long-term goal is to develop web conferencing and establish its place as one of the typical formats of customer service. The OP Group launched in the summer of 2016 a new strategy, which emphasizes customer experience by developing services and features by digitalizing. Research about the customers' feelings, opinions and experiences towards web conferencing is considered highly valuable information, since the views of the customers hasn't been heard nor studied before in OP Länsi- Suomi. The knowledge gathered from the customers granted many excellent standpoints for the client, especially considering marketing, services and development activities.

The survey was carried out to customers in the bank branch as well as in the bank's Facebook page. The customer survey showed that the current digitalization is clearly changing customers' bank transactions, increasing the Internet bank clearly as a most pleasant channel to manage banking and insurance issues. Customers wish for quicker and more easily attainable services. Based on the results of the survey the client got two most potential customer segments, to whom web conferencing adds value to banking services.

The customer survey and the observation of the personnel showed that the procedures of employees should pay more attention, because the results showed that the personnel currently offers web conferencing too little. Personnel training and induction should pay a key role. As a result of the thesis a tool was created for staff to facilitate everyday work. Development ideas for marketing was created for OP Länsi-Suomi, so that customers' threshold for web conferencing can be decreased.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET 7
2.1 OP Ryhmä 7
2.1.1 OP Ryhmän strategia 8
2.1.2 Omistaja-asiakkaat ja keskittämisedut 10
2.2 OP Länsi-Suomi 10
2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset 11
2.4 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät 13
2.4.1 Haastattelu…… 14
2.4.2 Havainnointi…. 15
2.4.3 Kysely……. 16
3 DIGITALISAATIO JA ASIAKASKOKEMUS 17
3.1 Digitalisaatio 18
3.2 Finanssialan digitalisoituminen 19
3.2.1 Digitalisaatio OP Ryhmässä 21
3.2.2 Monikanavaiset palvelut OP Ryhmässä 22
3.3 Oikean asiakasryhmän tunnistaminen 24
3.4 Digitaalinen asiakaskokemus 26
3.4.1 Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessina 28
3.4.2 Digitaalinen asiakaspalvelu OP Ryhmässä 29
3.4.3 Ylivertainen asiakaskokemus OP Ryhmässä 31
4 VERKKONEUVOTTELU 33
4.1 Verkkoneuvottelun havainnointi 35
4.1.1 Havaintoja verkkoneuvottelun hyödyistä OP Länsi-Suomessa 36
4.1.2 Havaintoja verkkoneuvotteluiden haasteista OP Länsi-Suomessa 37
4.2 Sähköinen tunnistaminen 39
4.3 Verkkoneuvottelut OP Länsi-Suomessa 40
4.3.1 OP Länsi-Suomen henkilökunnan digikysely 41
4.3.2 OP Länsi-Suomen henkilökunnan haastattelu 43
5 ASIAKASKYSELYN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET 47
5.1 Asiakaskysely 47
5.1.1 Taustatekijät…. 49
5.1.2 Konttorilla asiointi 50
5.1.3 Mieluisin kanava asioida 52
5.1.4 Asiakaspalvelun arvostus 53
5.1.5 Ajanvarauksen tekeminen 55

5.1.6 Verkkoneuvottelun käyneet asiakkaat 57
5.1.7 Ajatuksia verkkoneuvottelusta 59
5.1.8 Palautetta OP Länsi-Suomelle sekä kyselyn laatijalle 60
5.2 Kyselyn luotettavuus ja käyttökelpoisuus 63
6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITYSIDEOITA 64
6.1 Kehittämistyössä syntyneiden tulosten tulkinta 64
6.2 Asiakassegmentti 66
6.3 Apuväline henkilökunnalle 68
6.4 Kehittämisajatuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia 70
LÄHTEET 73
LIITTEET
Liite 1: Verkkoneuvottelut osana ylivertaista asiakaskokemusta – konttorissa järjestetty asiakaskysely
Liite 2: Verkkoneuvottelut osana ylivertaista asiakaskokemusta – Facebookissa järjestetty asiakaskysely
Liite 3: Verkkoneuvotteluun apuvälineitä – salainen tiedosto

1 JOHDANTO

Uskomatonta on ajatella, että käytännössä vuoden 2016 halvimmassakin älypuhelimessa on sisällään tehokkaampi tietokone kuin 90-luvun alun pöytäkoneet olivat. Laitteet ovat myös halventuneet huomattavasti ja siten käytännössä ovat kaikkien saatavilla. Kuluttajat siis pystyvät käyttämään digitaalisia palveluja käytännöllisesti katsoen aina ja kaikkialla.

Digitaalisten palvelujen läpimurto on kiistämätön tosiasia. Useimmat yritykset ovat tämän jo tunnistaneet ja tunnustaneet. Kuinka suurella painoarvolla yrityksen tulee digitaaliset kanavat nähdä ja mitä siellä oikeastaan pitäisi tehdä, lienee tässä kuitenkin se isoin kysymys. Liiketoiminnan kehittämisen nyrkkisääntönä on ollut asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja noiden tarpeiden täyttäminen. Asiakaslähtöisien ratkaisujen toteutus digitaalisessa kanavassa onkin osoittautunut äärimmäisen vaikeaksi yritysten keskuudessa. (Filenius 2015, 21.)

Finanssialalla kilpailu asiakkaista on kovaa ja uusien toimintatapojen kehittäminen on suuressa ja merkittävässä roolissa. Sähköisten palveluiden käyttö lisääntyy jatkuvasti ja vanhoja toimintatapoja tulisi kehittää. Asiakkaat hakevat jatkuvasti arkea helpottavia ratkaisuja asioidensa hoitamiseen. Muistan huomanneeni eräänä iltana Facebookissa Nordea Suomi Oyj:n sponsoroidun mainoksen. Mainoksessa oli asiakaspalvelija luurit korvilla ja kutsui katsojaa kanssaan verkkoneuvotteluun. Mielenkiinnosta painoin videon alla olevat kommentit auki ja lueskelin niitä. Joukossa oli muun muassa seuraavia kommentointeja: ”En tapaa niin kauan ku meidän Irmassa henki pihisee, ihan kaikkea en anna netin viedä”, ”Miten olisi rahan tallettaminen konttorissa??”, ”Oma kokemus verkkoneuvottelusta lähinnä karmea. tympeää, persoonatonta ”tutustumista” asiakkaaseen. Yhteys pätki koko ajan ja koko ”neuvottelu” oli järjetöntä epäluottamuksen osoittamista asiakasneuvojan puolelta.” Mielenkiintohan tässä vaan herää. Onko tämä asiakkaiden yleinen mielipide verkkoneuvotteluista?

Kehittämistyön toimeksiantajana toimii OP Länsi-Suomi, jonka palveluverkostoon verkkoneuvottelut tulivat vuoden 2013 aikana. Verkkoneuvotteluiden käyttöönotto

on kuitenkin ollut hidasta, eikä uusi palvelu ole vakiinnuttanut paikkaansa yhtenä asiointikanavana asiakkaiden keskuudessa. OP Ryhmä lanseerasi kesällä 2016 uuden strategian, jonka mukaisesti ryhmän tavoitteena on muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Strategiassa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Verkkoneuvotteluja halutaan kehittää toimivammaksi ja toimeksiantajan pitkäaikaisena tavoitteena onkin vakiinnuttaa verkkoneuvotteluiden paikka yhtenä asiakaspalvelun muotona.

Itse olen työskennellyt OP Länsi-Suomessa vuodesta 2010. Toimin palveluneuvojana pankin puhelin- ja verkkopalveluyksikössä rahoituspuolella. Kollegani Niina Nummelin kirjoitti opinnäytetyön vuonna 2014 aiheena Tulevaisuuden pankkiasiointi CASE: Verkkoneuvottelu käyttöön Länsi-Suomen Osuuspankissa. Niinan lopputyö käsitteli enemmänkin verkkoneuvotteluiden lanseerausta OP Länsi-Suomessa. Oma opinnäytetyöni toimii eräänlaisena jatkumona Niinan aloittamalle työlle; tarkoituksena kuitenkin paneutua vielä syvemmin verkkoneuvotteluihin ja mitä mieltä asiakkaat ovat uudesta palvelumuodosta.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 OP Ryhmä

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Se tarjoaa asiakkailleen parhaat keskittämisedut sekä maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vahinkovakuutuspalvelujen kokonaisuuden. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen; pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. OP Ryhmän muodostavat noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. (Osuuspankin www-sivut 2016.)

Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen: yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OPn perustehtävänä on vahvan vakavaraisuuden

ja tehokkuuden avulla luoda kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle. Asiakasomisteisena ryhmänä OP on asiakkaitaan varten, ja omistaja-asiakkaille tarjottavat keskittämisedut ovat olennainen osa toimintaa. (Osuuspankin www-sivut 2016.)

OP Ryhmän tulos ennen veroja vuonna 2015 kasvoi 20 % ja oli 1101 miljoonaa euroa. Tulos on OP Ryhmän kaikkien aikojen paras. (Osuuspankin www-sivut 2016.)

Kuva 1. OP Ryhmä lukuina (OP Vuosi 2015, 4)

2.1.1 OP Ryhmän strategia

OP Ryhmä lanseerasi kesällä 2016 uuden strategian, jonka mukaisesti ryhmän tavoitteena on muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Strategiassa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen näkee digitaalisen murroksen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen OPlle suurena mahdollisuutena. OP Ryhmän on myös uudistuttava, kun toimintaympäristö muuttuu. (OP Pörssitiedote 2016.) Uusien kohtaamistapojen syntyminen ei kuitenkaan tarkoita jo olemassa olevien kanavien kuihtumista, sillä kullakin kanavalla on kanavakokonaisuudessa oma roolinsa. Asiakkaiden suosimat

kanavat vaihtelevat paitsi ihmistyypeittäin myös tilanteen mukaan. OP pyrkii löytämään ratkaisun kuhunkin tarpeeseen sopivan kanavan ja mahdollistamaan sujuvan siirtymän kanavasta toiseen. (OP Vuosi 2015, 12.) Kehittämistyön kohteena olevat verkkoneuvottelut toimivat tässä hyvänä esimerkkinä asiakkaille tarjottavasta lisäpalvelusta, jonka tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta ja helpottaa asiakkaan asioimista.

OP on käynnistänyt mittavan kehittämisohjelman, jolla pankkiliiketoiminnan, vahinkovakuutuksen ja varallisuudenhoidon palveluiden digitalisointia vauhditetaan. Lähivuosien aikana kehittämisinvestointeja tullaan kasvattamaan jopa 300-400 miljoonan euron vuositasolle eli kehittämiseen tullaan panostamaan seuraavan viiden vuoden aikana jopa 2 miljardia euroa. Karhisen mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvät ne toimijat, jotka pystyvät uudistumalla tarjoamaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ajasta, paikasta ja palvelukanavasta riippumatta. Voittava asiakaskokemus syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen ja teknologian yhteispelillä. (OP Pörssitiedote 2016.)

Liiketoiminnan uudistamisen ja tehostamisen edellyttämät kehitysinvestoinnit lisäävät ryhmän kuluja ja heikentävät ryhmän kannattavuutta ennen kuin kehittämisinvestointien hyödyt realisoituvat taloudellisten tunnuslukujen paranemisena. Taloudelliset tavoitteet ja asiakastavoitteet muodostavat yhdessä OP Ryhmän ryhmätasoiset strategiset tavoitteet. (OP Pörssitiedote 2016.)

Karhisen mukaan OP Ryhmän strategisessa ajattelussa tärkein mittari on ylivertainen asiakaskokemus. Lisäarvoa tai menestyvää liiketoimintaa on yhä vaikeampi saavuttaa yksittäisen toimialan, saati yksittäisen tuotteen varassa. Tulevaisuuden pankkitoiminta tulee perustumaan palvelukokonaisuuksiin, jotka liittyvät asumiseen, liikkumiseen, terveyteen ja hyvinvointiin, turvallisuuteen sekä sähköiseen kauppaan. Digitaalisessa maailmassa OPn tuloksesta jopa 30-50 prosenttia rapautuu seuraavan 10 vuoden aikana. Tässä ajassa asiakkaan yllättäminen positiivisesti ja mielellään jokaisessa kohtaamisessa, on varmin tae pitää kilpailija loitolla. Menestyminen suosii niitä, jotka osaavat tuottaa asiakkaalle hänen arkeaan helpottavia kokonaisuuksia. (Selander 2016.)

2.1.2 Omistaja-asiakkaat ja keskittämisedut

Suomen johtavana finanssiryhmänä OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen maan kattavimman finanssipalvelukokonaisuuden. Ryhmällä on poikkeuksellinen mahdollisuus yhdistää asiakkaille lisäarvoa tuoviksi kokonaisuuksiksi sekä pankki-, vahinkovakuutus kuin varallisuudenhoitotuotteetkin. Palveluita ja tuotteita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, ja asiakkailla on mahdollisuus myös osallistua kehittämiseen. (OP Vuosi 2015, 10.)

OP palkitsee asiakkaitaan vahinkovakuutuseduilla ja OP-bonuksilla, joita kertyy asiakkaalle asioinnin keskittämisen suhteessa miltei kaikesta asioinnista. Mitä enemmän omistaja-asiakas keskittää asiointiaan OP Ryhmään, sitä paremmat edut ja hyödyt hän saa. Kertyneitä OP-bonuksia voi käyttää laajasti OP Ryhmän pankki-, vahinkovakuutus- ja varallisuudenhoitomaksuihin sekä OP-Kiinteistökeskuksen välityspalkkioihin. OP-bonuksia on kertynyt asiakkaille jo vuodesta 1999 lähtien yhteensä 1,7 miljardia euroa. (OP Vuosi 2015, 10.)

Taloudellisten etujen lisäksi omistaja-asiakkailla on aito vaikutusmahdollisuus oman osuuspankkinsa päätöksentekoon ja sitä kautta oman lähiseutunsa kehittymiseen. Useat osuuspankin tarjoavat lisäksi asiakkailleen etuja paikallisilta yrittäjiltä. (Osuuspankin www-sivut 2016.)

2.2 OP Länsi-Suomi

OP Länsi-Suomi on vuonna 2006 perustettu osuuspankki, joka on osa valtakunnallista OP-finanssiryhmää. Se muodostui Porin Seudun Osuuspankin, Rauman Seudun Osuuspankin, Eurajoen Osuuspankin ja Kankaanpään Osuuspankin yhdistyessä. Op Länsi-Suomen perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. Toiminnassa korostuvat yhteiset arvot: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Länsi-Suomen asiakaskunta koostuu tällä hetkellä (31.12.2016) 141 741 asiakkaasta, joista 74 073 on omistajajäseniä. OP Länsi-Suomi on taloudellisilta ja toi-

minnallisilta resursseiltaan vahva pankki, jonka tase on noin 2,7 mrd euroa. (Osuuspankin www-sivut 2016.)

Vuoden 2015 ja 2016 aikana OP Länsi-Suomi sulki osan konttoreistaan, jolloin lopullinen konttorimäärä supistui 11 konttoriin ympäri Satakuntaa. Muutoksen taustalla oli asiakaskäyttäytymisen yhä kiihtyvä muutos. Kassapalvelujen muutos on jatkuvasti pienentynyt, ja samaan aikaan asiakkaat edellyttävät pankilta yhä toimivampia ja laajempia palveluita sähköisessä kanavassa. Muutos ei aiheuttanut OP Länsi-Suomelle lainkaan henkilöstövähennyksiä. Palvelujen sujuvuuden varmistamiseksi kassapalveluiden aukioloaikoja sen sijaan pidennettiin BePOPissa ja Kauppakadulla, palveluaikojen ollessa nyt 9.00-16.30 (ennen 10.00-16.30). Lisäksi palvelupaikkoja lisättiin. Pankki toimii nykyisin neljän kaupungin ja kuuden kunnan alueella. (Radio Pori 2015.)

2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Toimeksiantajana toimiva OP Länsi-Suomi pyrkii kehittämään ja parantamaan palveluitaan ja toimintatapojaan asiakaslähtöisemmäksi sekä toimivammaksi. Kehittämistyön tarkoituksena onkin olla yksi apuväline, jonka avulla toimeksiantaja voi mahdollisesti palveluitaan kehittää. Tutkimuksen kohteena on OP Länsi-Suomen tarjoama uusi neuvottelukeino asiakkaille: verkkoneuvottelu. Verkkoneuvottelu on nimensä mukaisesti kohtaamista ja neuvottelua verkon välityksellä. Verkkoneuvotteluita tarjotaan asiakkaille asiakaskokemusta parantavana lisäpalveluna, jonka asiakas voi halutessaan valita asiointikanavakseen.

Verkkoneuvottelut on ensimmäisen kerran otettu käyttöön OP Länsi-Suomessa alkuvuodesta 2013. Uusi palvelumuoto ei kuitenkaan ole vakiinnuttanut paikkaansa vielä täysin yhtenä asiointikanavana. Uuden asiointikanavan vakiinnuttaminen vie toki aikaa, sillä palvelu on tuntematon ja muutosta vastustetaan usein juuri tietämättömyyden takia. Toimeksiantajan pitkäaikaisena tavoitteena on kehittää verkkoneuvottelua ja vakiinnuttaa sen paikka yhtenä asiakaspalvelun muotona. Verkkoneuvotteluun liittyvät tuntemukset, mielipiteet ja kokemukset ovat toimeksiantajalle äärimmäisen tär-

keitä, sillä asiakkaiden mielipiteitä ei ole palvelusta koskaan aikaisemmin kuultu eikä tutkittu. Tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden tuntemukset antavatkin hyviä näkökulmia OP Länsi-Suomelle ajatellen niin markkinointia, palvelujen tarjoamista kuin kehitystyötäkin.

Tämän kehittämistyön tavoitteena onkin tutkia OP Länsi-Suomen asiakkaiden suhtautumista verkkoneuvotteluihin; mikä on muun muassa ollut esteenä verkkoneuvotteluiden nopeammalle kasvulle. Tutkimuksen tavoitteena ei ole saavuttaa tuloksia, jotka voidaan yleistää koskemaan koko toimeksiantajan asiakaskuntaa. Tavoitteena on löytää suuntaa asiakassegmentille, jolle verkkoneuvottelut soveltuisivat parhaiten sekä uusia ideoita ja ehdotuksia verkkoneuvotteluiden kasvun vauhdittamiselle. Tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten vauhdittaa verkkoneuvotteluiden kasvua käytännössä?
2. Miten OP Länsi-Suomen asiakkaat suhtautuvat verkkoneuvotteluihin ja miten asiakaskäyttäytymisen muutos on havaittavissa?
3. Mikä on verkkoneuvotteluille soveltuva asiakassegmentti?

Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi selvittää henkilökunnan valmiutta ja ajatuksia uudesta palvelukanavasta. Henkilökunta on kuitenkin suuressa markkinointiroolissa kertoessaan asiakkaille uusista palvelukanavista; ovatko he sisäistäneet asian ja tarjoavatko he aktiivisesti uutta neuvottelumahdollisuutta asiakkaille? Tutkimuksen pohjalta toimeksiantaja saa näin ollen myös suuntaa henkilökunnan ajatuksista ja mahdollisista lisäkoulutustarpeista.

OP Länsi-Suomen asiakkuusjohtaja Satu Lehtinen (henkilökohtainen tiedonanto, 4.2.2016) painottaa opinnäytetyöni tärkeyttä Osuuspankille. OP Länsi-Suomi kehittää palveluita asiakkaita varten ja asiakkaan kokemus on ensisijaisen tärkeää. Opinnäytetyöni avulla Osuuspankki saa arvokasta tietoa asiakkailta, mitä he ajattelevat palveluista ja miten niitä voisi kehittää. OP Ryhmä on lisäksi valinnut verkkoneuvottelut yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi, jonka vuoksi verkkoneuvottelukohtaamisten kasvattaminen on yksi tärkeä tavoite. Opinnäytetyön avulla OP Länsi-Suomi saa arvokasta tietoa suoraan asiakkailta niistä syistä, jotka ovat toistaiseksi olleet esteenä verkkoneuvotteluiden nopeammalle kasvulle.

Lehtinen painottaa lisäksi asiakaskäyttäytymisen muutokseen; asiakkaat hakevat jatkuvasti helpompia tapoja hoitaa asioitaan ja säästää aikaa muille asioille, kuten vapaa-ajan viettoon. Verkkoneuvottelu on sen vuoksi hyvä vastaus tähän kysyntään. Verkkoneuvottelu tarjoaa asiakkaille paremman mahdollisuuden hoitaa asioita kuin esimerkiksi puhelin, sillä verkkoneuvottelussa voidaan jakaa työasemanäkymää sekä sähköistä materiaalia.

2.4 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Valitsin opinnäytetyön lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimus on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia liiketoiminnassa ja se soveltuu kehittämistyöhön, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tärkeämpää on saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi. Oleellista on, että kohde ymmärretään tiettynä kokonaisuutena, tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.)

Tapaustutkimus on hyödyllinen, kun halutaan hyvää taustainformaatiota. Intensiivisenä menetelmänä sen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, joihin muilla menetelmillä voidaan sitten kohdistaa lisähuomiota. Tapaustutkimusta käytetään usein myös valmisteltaessa myöhemmin samasta aiheesta jatko-tutkimuksia. Tapaustutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sen kapea-alaisuutta. Tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Usein tutkimuskohde valikoituu sen herättämän mielenkiinnon vuoksi eikä sitä voi pitää tyypillisenä koko populaatiota ajatellen. (Anttila 2000, 252-253.) Kehittämistyön tarkoituksena ei ole saavuttaa tuloksia, jotka voidaan yleistää koskemaan koko toimeksiantajan asiakaskuntaa. Kehittämistyö antaa myös toimeksiantajalle mahdollisuuden jalostaa työtä vielä pidemmälle ja tutkimalla aihetta vielä syvällisemmin eri näkökulmista.

Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvällinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tiedonkeruumenetelmät on jaettu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Tapaustutkimus on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. (Ojasalo ym. 2014, 55;104.)

Tässä kehittämistyössä käytetään tiedonkeruumenetelminä sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Laadulliselle tutkimustyölle usein ominaista on, että tutkija yleensä valitseekin lähestymistapansa omasta historiastaan ja käytännön kokemuksistaan. Sopiva etäisyys tutkittavassa kohteessa on myös tärkeää. Liian suuri etäisyys saattaa johtaa olennaisten seikkojen hylkäämiseen, jonka vuoksi pidinkin työni kannalta erittäin oleellisena, että palasin töihin takaisin äitiyslomaltani ennen työn kirjoittamista loppuun. (Anttila 2000, 181.) Tiedonkeruumenetelminä työssä käytetään haastattelua, havainnointia sekä lomakekyselyä.

2.4.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Aidoissa toimintaympäristössä käydyillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua sekä haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Menetelmiä on erilaisia. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija voi joustaa kysymyksistä itse haastattelutilanteessa. Haastattelut on hyvä äänittää, sillä se vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa, eikä muistiinpanoihin tarvitse keskittyä niin tiukasti. Jälkeenpäin tilanteeseen on helppo palata uudelleen, jolloin äänitys toimii muistina ja eri tilanteiden tulkinnan apuna. (Ojasalo ym. 2014, 106-108.)

Haastattelu soveltuu hyvin tiedonkeruumenetelmäksi, kun sellaiselle tiedolle on tarvetta, joka koskee erilaisten henkilöiden asenteita, mielipiteitä tai kokemuksia. Tässä

kehittämistyössä tiedonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Tällöin haastattelu kohdistuu ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta haastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Haastattelun kulku ohjautuu tilanteen mukaisesti. Haastattelun ollessa avoin, sen tarkoituksena on kuitenkin palvella tiedonsaantia. Tutkija pitää mielessään aiheensa ja tahdikkaasti kuuntelee, mitä toisella on sanottavanaan ja keskustelun edetessä kohdistaa huomionsa tarpeellisiin näkökulmiin. (Anttila 2000, 230-231.)

Haastatteluja varten olin tehnyt rungon aiheista, joista halusin keskustella ja asioita, jotka halusin nostaa haastatteluissa esille. Haastattelut eivät kuitenkaan noudattaneet tietynlaista kaavaa, vaan uusia kysymyksiä muodostui haastattelun edetessä eivätkä haastattelurungolla olleet asiat noudattaneet minkäänlaista järjestystä. Kehittämistyötä varten haastattelin kahta OP Länsi-Suomessa työskentelevää toimihenkilöä heidän kokemuksistaan ja asenteistaan verkkoneuvotteluja kohtaan. Haastattelut suoritettiin nimettöminä, joten tekstissä olen muuttanut toimihenkilöiden nimet. Haastatteluita avataan tarkemmin auki kappaleessa 4.3.2. Kehittämistyötä varten olen hyödyntänyt lisäksi henkilökohtaisia tiedonantoja asiakkuusjohtaja Satu Lehtisen sekä asiakkuuspäällikkö Maria Vuoriahon kanssa.

2.4.2 Havainnointi

Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellinen kehittämistyön menetelmä, jolla saadaan kerättyä tietoa luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnoimalla selvitetään, mitä kohde tekee, miten sitä käytetään tai mitä siinä tapahtuu. Havainnointityö alkaa huolellisella valmistelulla; havainnoija voi tarvita muun muassa lupia tai organisaation johdon hyväksynnän aineiston keräämistä varten. Havainnointi on aina mahdollisimman järjestelmällistä. Havainnointi kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen, ja tulokset on hyvä rekisteröidä välittömästi muistiin. Valmistelutyössä on hyvä kiinnittää huomiota havainnoijan rooliin ja siihen, miten näkyvä se on. (Ojasalo ym. 2014, 114-117.)

Havainnointimenetelmän etuna on se, että havainnoinnissa voidaan tehdä havaintoja todellisuudesta, silloin kun asiat tapahtuvat. Usein havainnointimenetelmää käytetään

täydentämään muita tutkimusmenetelmiä; se voi olla esimerkiksi esitutkimukseen soveltuva menetelmä aiheesta, josta ei ole paljon ennakkotietoa. Havainnointia on myös mahdollista käyttää täydentävänä menetelmänä tilanteessa, josta on saatu alustavaa tietoa ja halutaan nähdä, miten on todellisen tilanteen laita. (Anttila 2000, 221;224.)

Havainnointi voidaan perinteisesti jakaa neljään eriasteiseen osallistumiseen: havainnointi ilman osallistumista, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana sekä täydellinen osallistuja. Omassa työssäni havainnointi suoritetaan ilman varsinaista osallistumista sekä toimin myös roolissa osallistuja havainnoijana. Havainnointi ilman osallistumista on viisasta, kun aluksi halutaan tutustua tilanteeseen ulkopuolisen tarkkailijan kannalta ja ehkä myöhemmin osallistua enemmän tutkittavaan työhön. (Metsämuuronen 2006, 240-241.) Pidin omassa työssäni tärkeänä, että havainnoin itse ensin verkkoneuvotteluita asiakkaan sekä toimihenkilön roolista käsin, sillä olin ollut työelämästä pois pitkän aikaa ja ohjelmat olivat päivittyneet useaan kertaan siitä, mitä ne olivat, kun olin viimeksi ohjelmia käyttänyt. Oman havainnointini jälkeen tarkoitus oli havainnoida todellista tilannetta, jolloin olisin toiminut osallistuja havainnoijana roolissa, mutta havainnointi ei valitettavasti onnistunut aivan suunnitelmien mukaan. Havainnointeja käsitellään lisää luvussa 4.1.

2.4.3 Kysely

Yksi eniten tutkimuksissa käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä on kysely. Kyselytutkimusten avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kysely on varsin nopea ja tehokas. Heikkoutena sen sijaan pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Heikkoutena on myös se, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ylipäätään ovat tutkitusta aiheesta tai miten perehtyneitä he ovat siihen. Kyselyä voidaan käyttää monella eri tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Tässä kehittämistyössä kyselytutkimus suoritettiin OP Länsi-Suomessa loppuvuodesta 2016 Facebookissa sekä ajanvarauksen tehneille asiakkaille. Konttorilla järjestetyn kyselyn vastauksia kerättiin pankin Ipadillä. Vastauksia kerättiin pankin aulassa en-

nen heidän varattua aikaa pankin asiantuntijan kanssa. Kyselyn tuloksista on esitelty kehittämistyön kannalta relevantit tulokset luvussa 5.1.

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin. Lomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tietojen tallentajalle. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua. Kysymyksenasettelussa on pyrittävä tehtävän kannalta kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymyksenasetteluun. (Ojasalo ym. 2014, 130-131.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) ovat luoneet seuraavan suosituslistan kyselylomakkeen suunnittelua varten:

1. Selvyys on tärkeintä. Laadi yksiselitteisiä kysymyksiä.
2. Tarkat kysymykset ovat parempia kuin yleisluontoiset kysymykset.
3. Lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät
4. Vältä kysymyksiä, joihin liittyy kaksoismerkitystä. Kysy vain yhtä asiaa kerrallaan.
5. Tarjoa valittavaksi ”ei mielipidettä” -vaihtoehto.
6. Käytä monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä” -väittämiä.
7. Harkitse kysymysten määrää ja järjestystä.
8. Tarkista sanojen valinta ja käyttö. Käytä kieltä, jota vastaaja ymmärtää.

(Hirsjärvi ym. 2007, 197-198.)

3 DIGITALISAATIO JA ASIAKASKOKEMUS

“Useammalla ihmisellä on mobiilipäätelaite kuin mahdollisuus käyttää wc:tä”
“Useampi ihminen maailmassa käyttää mobiilipäätelaitetta, kuin hammasharjaa.”
”92 % kaikesta maailman datasta on luotu viimeisen kahden vuoden aikana.” Dagmar 2013.)

Internet esiteltiin Suomen toipuessa 1990-luvun alun lamasta. Talous oli hiljalleen elpymässä ja kansainvälistyminen oli nostettu yhdeksi avainteemaksi suomalaisten

yritysten tulevaisuuden menestykselle. Tietotekniikan kehittyminen kasvatti sisällöntuotannon määrää räjähdysmaisesti. Nykyään voidaan sanoa, että käytännössä jokaisella kuluttajalla on matkapuhelin. Valtaosassa matkapuhelimista on lisäksi käytettävissä datayhteys ja siten mahdollisuus internetiin. Älypuhelinten kasvun osuus on ollut räjähdysmaista ja hyvin voidaankin väittää, että vuosikymmenen loppuun mennessä käytännössä jokainen kuluttaja voi käyttää internetpalveluja puhelimellaan mistä vain ja milloin vain. Matkapuhelinten lisäksi tablet-laitteiden myynti on ollut voimakasta. (Filenius 2015, 17-18.)

3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on aikakautemme suurin muutosvoima. Ihmisten tapa hankkia informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluja, hoitaa asioitaan, jakaa kokemuksiaan ja olla vuorovaikutuksissa muiden kanssa muuttuu radikaalisti digitalisaation avulla. Se sekoittaa yritysten kilpailuympäristöä ja murtaa perinteisiä toimialarajoja. Se pakottaa yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan. Digitalisaatio koskettaa jokaista yritystä toimialasta riippumatta. Digitalisaatio auttaa yrityksiä tavoittamaan uusia asiakkaita, myymään enemmän, palvelemaan paremmin sekä toimimaan nopeammin, tehokkaammin ja laadukkaammin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13-14.)

Digitalisaatio ei luonnollisestikaan ole mustavalkoinen asia, eli yksittäinen yritys voi hyödyntää digitalisaatiota eritasoisesti ja mahdollisesti vain joillakin alueilla. Yrityksen digitalisaatio on enemmän kuin verkkopalvelut tai analogisen muuttaminen digitaaliseen muotoon. Digitalisaatio koskettaa yrityksen kaikkia osia, tasoja ja toimintoja. Se vaikuttaa strategioihin, markkinointimalleihin, tuotteistamiseen ja teknologiaarkkitehtuuriin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-25.)

Digitalisaatio on siis liiketoiminnan uudistamisen väline. Kasvu, kannattavuus ja kilpailukyky ovat liiketoiminnan keskeisiä tavoitteita kaikissa menestykseen tähtäävissä yrityksissä strategiasta riippumatta. Jokainen yritys voi digitalisaation avulla vauhdittaa kasvuaan, karsia kulujaan, parantaa toimintansa laatua ja tarjota parempaa asiakaskokemusta. Parhaimmillaan digitalisaatio tarkoittaa myös parempaa asiakaskokemusta alhaisemmilla kustannuksilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 31-32.)

Digitalisaatio muuttaa dramaattisesti valta-asemaa asiakkaan ja yrityksen välillä ja nimenomaan asiakkaan eduksi. Tämä kannustaa myös yrityksiä miettimään omien palveluiden arvoa. Riittävän hyvä ei vain enää riitä, vaan tuotteen ja palvelukokemuksen on oltava maailman luokkaa. Parasta mitä yritys voi oman tulevaisuutensa eteen tehdä on olla ahne tuotteen ja palvelun laadulle ja erinomaisen hyvälle asiakaskokemukselle. (Helin 2016.)

Asiakkaan näkökulmasta digitalisaatio tarkoittaa laajempaa tarjontaa, alempia hintoja ja parempaa palveluiden vertailtavuutta. Ylivertaiset asiakaskokemukset muissa sähköisissä palveluissa asettavat minimivaatimukset myös finanssialalle. Näin ollen palveluiden digitalisaatio ei voi olla vain olemassa olevien prosessien ja lomakkeiden siirtämistä verkkoon. Palvelukehityksessä lähtökohtana on oltava asiakkaan ongelman ymmärtäminen ja vastauksena tarpeeksi helposti ymmärrettävä palvelu ja yksinkertainen ostopolku, missä asiakas pystyy luovimaan ilman toimihenkilöä. (Kokko 2015.)

3.2 Finanssialan digitalisoituminen

“Finanssiala on suurten muutosten edessä, osin jo niiden pyörteissä. Asiakaskäyttäytymisen muutos, jatkuvasti kehittyvä teknologia ja uudet ketterät toimijat vaativat myös meiltä jatkuvaa kykyä uudistu. OPlla on halu ottaa aktiivinen rooli vastuullisena suunnannäyttäjänä, kun finanssiala kovaa vauhtia uudistuu. Vaativa tehtävämme on viedä asiakkaamme läpi digitaalisen murroksen – heidän omilla ehdoillaan. Meillä on mahdollisuus edistää digitalisaation edistämistä koko yhteiskunnassa.” toteaa OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen vuoden 2015 vuosikertomuksessa. (OP Vuosi 2015, 7.)

Finanssipalvelut ovat välttämättömiä palveluja, joita jokainen tarvitsee ainakin jossain määrin. Tämä välttämättömyys antaa tavallaan finanssiyhtiöille mahdollisuuden määrätä, missä ja miten palveluja tarjotaan ja näin asiakkaat saatetaan asettaa ”ota tai

jätä” -tilanteeseen. Verkkoasiointiin siirtymistä finanssitoiminnassa hidastaa kuitenkin asiakkaiden tietämättömyys tarjotuista palveluista, pelko laitteiden käytön vaikeuksista sekä huoli turvallisuudesta, mutta myös halu pysyä totutuissa asiointitavoissa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 132.)

Digitalisaation myötä kilpailu pankkialalla on muuttunut. Vahvimmin pärjäävät ne, jotka osaavat kehittää innovaatioita sekä kykenevät tuomaan ne markkinoille nopeasti (Suomen Pankki, 2016). Suomalaiset pankit ovat digitalisaation käyttöönotossa edelläkävijöitä. Huipputeknologiaan ja osaamiseen investoimalla pankit ovat luoneet luotettavan digitaalisen infrastruktuurin, joka mahdollistaa toimivan ja ennen kaikkea turvallisen digitaalisen kaupankäynnin. (Karhinen & Korkeela 2016.)

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen teettämän Muuttuva työ finanssialalla -tutkimuksen mukaan yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa saada verkkopalvelun lisäksi tarvittaessa henkilökohtaista palvelua, vaikka asiakkaat kaikissa ikäryhmissä hoitavatkin mielellään pankki- ja vakuutusasioitaan itsenäisesti verkossa. Finanssialan asiakkaille tärkeimmät palveluntarjoajan valintakriteerit tulevaisuudessa ovat tutkimustulosten perusteella hinta, palvelun tarjoajan luotettavuus ja verkkoasioinnin turvallisuus sekä palvelujen ja niiden käyttöön tarkoitettujen työkalujen selkeys ja yksinkertaisuus. (Ahtokivi 2015.)

Yhteenvetoa Yhdysvalloissa tehdyistä tutkimuksista liittyen Y-sukupolven (1980-2000 välisinä vuosina syntyneet) odotuksiin pankkipalvelua kohtaan:

- Y-sukupolvi on aktiivinen uuden teknologian käyttäjä. Sukupolvi U ottaa aktiivisesti uuden online-teknologian ja -kanavat käyttöön. Yli 50 % vastaajista omistaa web-kameran. (Cisco 2010a)
- Y sukupolvea kiinnostaa video vuorovaikutuksessa: 40 % Y-sukupolven edustajista on kiinnostunut saamaan asiakaspalvelua videon välityksellä. (Cisco 2010a)
- Virtuaalinen pankkiasioihin liittyvä yhteisö on tärkeä: Y-sukupolvi kysyy neljä kertaa useammin kysymyksen liittyen pankkitoimintaan blogissa tai internetin keskustelufoorumiin kuin aikaisemmin syntyneiden sukupolvi. (Cisco 2010a)

- 53% Y-sukupolven edustajista on käyttänyt online video-ohjelmia, kuten Skypeä. (Cisco 2010b)
- Lähes 40 % Y-sukupolven edustajista pitää ajatusta online-tapaamisesta pankkiasiantuntijan kanssa houkuttelevana (Cisco 2010b)
- Kolmannes Y-sukupolven edustajista on avoin ainoastaan videon välityksellä pidetylle yhteydenpidolle pankin kanssa. (Cisco 2010b)
- 70% prosenttia Y-sukupolven edustajista on sitä mieltä, että 5 vuoden sisällä maksamisen tapa muuttuu totaalisesti nykyiseen verrattuna. (Viacom Media Networks 2013)

3.2.1 Digitalisaatio OP Ryhmässä

Digitalisaatio on OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhisen mukaan uusi elämänmuoto kuin teknologia. Digitalisaatio vaikuttaa tapaamme tehdä työtä, kuluttaa, liikkua ja viettää vapaa-aikaamme. Digitalisaatio tulee helpottamaan ihmisten elämää, mahdollisuudet ovat vain rajattomat. (Selander 2016.)

OP Ryhmä satsaa digitalisaatioon, mutta pankissa on sitouduttu tuottamaan palvelut myös niille, jotka eivät halua tai joilla ei ole mahdollisuuksia käyttää digipalveluja. Suomesta löytyy digiosaamista ja osaamme myös käyttää digitaalisia palveluja, joten Karhisen mukaan Suomelle digitalisaatio on suuri mahdollisuus, se pitäisi vain muuttaa talouskasvuksi. Pienellä ja ketterällä Suomella on kaikki edellytykset nousta kokoaan suuremmaksi toimijaksi koko globaalissa maailmassa. (Selander 2016.)

OPn digitalisaatiosta ja uusista liiketoiminnoista vastaava johtaja Harri Nummela on sitä mieltä, että digitalisaatiossa pärjäävät ne toimijat, jotka osaavat luoda ylivoimaisen asiakaskokemuksen yhdistämällä inhimillisen ja digitaalisen palvelun parhaat puolet. OPssa digiosaajien ensisijaisena tehtävänä on nimenomaan asiakaskokemuksen rakentaminen. (Vänskä 2016.)

Asiakkaat toivovat yhtä sujuvampia ja helpommin saavutettavissa olevia palveluja, mikä kannustaa OPta jatkamaan kehitystyötä taatakseen yhä paremman asiakaskokemuksen. Rohkeat panostukset tulevaisuuden palvelukykyyn jo vuonna 2011 perus-

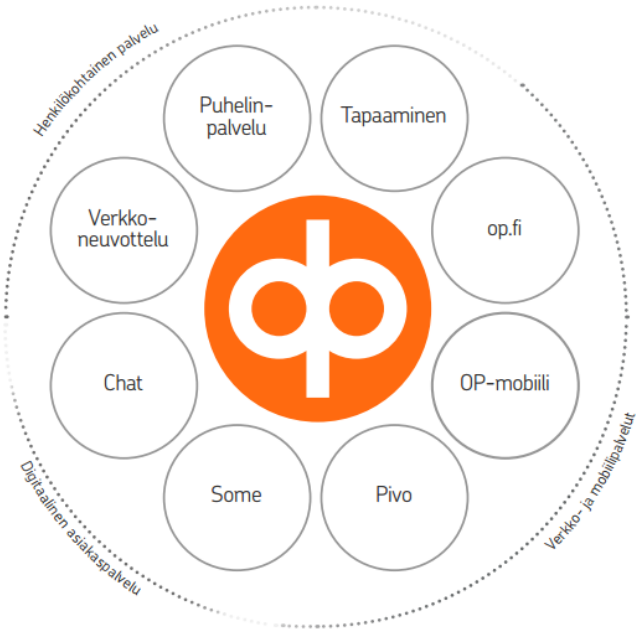
tettuun Oulun mobiilikehitysyksikköön on jatkunut. Digiosaajien lisäksi ryhmää on vahvistettu kymmenillä palvelumuotoilijoilla, jotta palveluja kehitettäisiin yhtä paremmiksi ja asiakaslähtöisimmiksi. Yhdistelmä kattavaa konttoriverkostoa ja kehittyviä digitaalisia palvelukanavia on yhdistelmä inhimillistä ja edistyksellisintä teknologiaa. (OP Vuosi 2015, 7.)

3.2.2 Monikanavaiset palvelut OP Ryhmässä

Monikanavaisuuden käsite yleistyi vuosituhannen vaihteen tienoilla, kun yhä useampi yritys alkoi viedä palvelujaan verkkoon pelkkien informatiivisten kotisivujen sijaan. Nopeasti havaittiinkin, että verkkopalvelussa asiakkaan kohtaaminen oli hyvin erilaista kuin fyysisessä palvelupisteessä. Tänä päivänä digitaalisissa kanavissa on huomattavasti vähemmän rajoitteita kuin ennen. Digitaalisten palvelujen yleistyessä myös asiakkaat ovat valveutuneet ja odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat nousseet. Oletuksena on, että yrityksen palvelut ovat saatavissa myös digitaalisessa kanavassa, samassa laajuudessa ja yhtä hyvällä laadulla. Asiakas valitsee vain ajan, paikan ja päätelaitteen. (Filenius 2015, 26-27.)

Monikanavainen käyttäjäkokemus antaa asiakkaille mahdollisuuden palvelun saamiseen ja vuorovaikutukseen pankkinsa kanssa eri kanavissa riippumatta siitä, millaista palvelua hän hakee. Digitaalisen strategian ja yrityksen strategian yhdenmukaistaminen on jo ymmärretty monissa Euroopan pankeissa, ja digipankkipalvelustrategiaa viedään johtoryhmän agendalle. Euroopan pankeilta odotetaan nyt edistystä mobiilipankkipalveluissa, sosiaalisen median palveluissa ja palvelujen luomisessa yhdessä asiakkaiden kanssa. (Yhteistyö asiakkaiden kanssa… 2014)

OPn palveluverkosto koostuu verkko- ja mobiilipalveluista, henkilökohtaisesta palvelusta ja digitaalisesta asiakaspalvelusta (Kuva 2). Ryhmän tavoitteena on tarjota toimialan paras monikanavainen asiakaskokemus. (Osuuspankin www-sivut 2016.)



Kuva 2. OPn palveluverkosto (OP Vuosi 2015, 12)

Verkko- ja mobiilipalveluiden kasvusta huolimatta OPlla on edelleen maan kattavin konttoriverkosto, johon kuuluu noin 450 toimipaikkaa ympäri Suomea. Konttoreissa asiakkaat hoitavat erityisesti monimutkaiset ja vaativat asiat, joissa he kaipaavat asiantuntijoiden konsultaatiota. Konttoreiden lisäksi asiakkaille on tarjolla henkilökohtaista palvelua puhelimitse ja verkkoneuvotteluissa. (OP Vuosi 2015, 13.)

OP on laajasti myös läsnä yleisimmissä sosiaalisen median kanavissa, joissa sillä on yhteensä yli 200 000 seuraajaa. Facebookissa ja Twitterissä julkaistaan ajankohtaisia asiakkaita ja muita sidosryhmiä kiinnostavaa tietoa ja vastataan myös asiakkaiden kysymyksiin. OP Ryhmän valtakunnallisten some-tilien lisäksi monilla Osuuspankeilla on omat Facebook-sivut, joilla ne jakavat paikalliselle asiakaskunnalle suunnattuja julkaisuja. OP haluaa tavoittaa asiakkaat siellä, missä se on heille luontevinta, ja kartoittaa siksi jatkuvasti uusia kohtamistapoja. (OP Vuosi 2015, 13.)

OPn uuden strategian mukaisesti tavoitteena on olla uuden ajan monialainen palveluyritys. OP Ryhmän päämääränä on olla markkinajohtaja kaikilla ydinliiketoiminta-alueilla ja johtava finanssiryhmä Suomessa. Monikanavaisen palveluverkon tehtävänä on tarjota asiakkaille toimialan paras palvelukokemus

hyödyntämällä kunkin kanavan vahvuuksia ja varmistamalla sähköisten palvelujen ja asiantuntijoiden saumaton yhteispeli. Digitalisoitavassa kanavakokonaisuudessa toimihenkilökanavan rooli on toisaalta tukea asiakkaan ostamista ja asiointia eri kanavissa ja toisaalta palvella asiakasta heidän elämänsä suurissa käännekohdissa. (OP Intra 2017.)

Toimipaikkojen ensisijaisena tehtävänä on tarjota maan parasta kasvokkain tapahtuvaa henkilökohtaista palvelua asiakkaille, jotka arvostavat asiantuntijuutta ja henkilökohtaista palvelua. Toimipaikassa tapahtuu asiakkaan ensikohtaaminen ja siksi toimipaikan henkilökunta on avainasemassa ylivertaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Tulevaisuudessa toimipaikat pysyvät elinkelpoisina laajentamalla vaikutuspiiriään digitaalisiin kanaviin, uudistamalla asiakaskokemusta ja keskittymällä ratkaisumyynnin ja asiantuntijuuden kehittämiseen. Asiakkaat arvostavat asioinnissaan nopeutta ja helpoutta. On siksi myös tärkeää löytää konttoriverkostolle oikeat sijainnit toimintaympäristössään - olla siellä, missä asiakkaatkin ovat. (OP Intra 2017.)

3.3 Oikean asiakasryhmän tunnistaminen

Finanssiyhtiön asiakkaina on monenlaisia palvelun käyttäjiä. Asiakkaat eroavat toisistaan sen perusteella, minkälaisia palveluja he tarvitsevat ja haluavat. Useimmat finanssiyhtiöt lähtevätkin siitä, että sama palvelu ei voi tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita, vaan asiakaskunta on segmentoitava ja eri segmenteille kohdistettava erilaisia markkinointitoimenpiteitä. Segmentoinnista on hyötyä niin kilpailuaseman parantamisessa, palvelujen kehittämisessä kuin asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisessakin. (Ylikoski ym. 2006, 20.)

On olemassa erilaisia asiakkaita, erilaisia elämäntilanteita, erilaisia motiiveja ja erilaisia tarpeita erilaisille kokemuksille. Niinpä hyvin keskeistä onkin löytää juuri ne keinot, joilla luodaan erilaistettuja kokemuksia. (Löytänä & Kortesuo 2011, 128-129.) Asiakkaat pyritään ryhmittelemään segmentteihin, joiden sisällä asiakkaiden tarpeet ovat hyvin samankaltaisia. Tavallisia segmentointiperusteita ovat:

- asiakkaiden ominaisuudet
- asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelemat hyödyt
- palvelukäyttöön liittyvät tekijät

Asiakkaan ominaisuuksilla tarkoitetaan muun muassa asiakkaiden ikää, sukupuolta, koulutusta, ammattia ja perheen elämänvaihetta. Segmentointia käytetään myös alueellisesti, jolloin segmentit muodostetaan asiakkaiden maantieteellisen sijainnin perusteella. Asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelema hyöty on monesti asiakkaan palvelua valitessaan käyttämä keskeinen kriteeri. Kolmas segmentointitekijän ryhmä koostuu palvelujen käyttöön liittyvistä tekijöistä. Tavallisimpia näistä ovat palvelujen käyttötiheys ja käytön määrä, asiakasuskollisuus ja asiakassuhteen vaihe. (Ylikoski ym. 2006, 22-23.)

Taloussosiologian professori Pekka Räsänen Turun yliopistosta kertoi, kuinka digiosaamisen erot kasvavat eri väestöryhmien välillä. Hän puhuu digisyrjäytymisestä, jonka ydin on nimenomaan mobiilimaksamisessa. Perusongelma on, että digihirmut ja ikäihmiset eivät edes puhu samaa kieltä. Varttunut väki ei ymmärrä, mitä heille yritetään kertoa, kun jo käsitteistö on uutta ja oudolta kuulostavaa. (Aalto 2017.)

Tilastokeskuksen mukaan yli 65-vuotiaista nettiä käyttää 74 prosenttia, mutta yli 75-vuotiaista enää vain 31 prosenttia. Pankit elävät kuitenkin siinä uskossa, että uuteen digisovellukseen siirtyminen ja tutuista tunnuslukulistoista luopuminen ei olisi ikäihmisille erityisen vaikeaa. (Aalto 2017.) Uutiskynnyksen ylittäviä artikkeleita löytyy yllättävänkin paljon ikäihmisistä, jotka ovat tottuneita älylaitteiden ja internetin käyttäjiä. Kyseiset ikäihmiset kuuluvatkin yllämainittuun vähemmistöön, joista 31 prosenttia käyttää internettiä. Esimerkkinä kyseisestä artikkelista viittaan Yle Uutiset sivuilla löytyvään Miia Roivasen (2016) kirjoittamaan artikkeliin, jossa 84-vuotias Saimi Tikkanen, ahkera tietokoneen käyttäjä, toteaa, että naps vaan ja pankki on auki. Jutussa kerrotaan myös, kuinka Tikkanen on vuosia sitten käynyt Eläkeliiton järjestämällä kurssilla, jonka aikana hän luopui omista ennakkoluuloistaan. Artikkelissa rohkaistaankin ikäihmisiä ennakkoluulottomasti ja pelottomasti yrittämään erilaisten laitteiden käyttöä. Uutisia ja kokemuksia samanlaisista tarinoista on sanomalehdet sekä internet pullollaan. Mutta entä loppu 69 % yli 75-vuotiaista? Kirjoitetaanko heistä uutiskynnyksen ylittäviä uutisia?

Nooa Säästöpankki julkisti YouGov Finlandilla teettämän kyselyn, jonka mukaan suomalaiset antavat pankkien palvelulle heikot arvosanat. 86 prosenttia vastaajista koki, että pankkipalvelu on pääasiassa rahastusta. 65 prosenttia vastaajista uskoi myös, että pankit lakkauttavat konttoreita vasten asiakkaiden tahtoa. Nooa Säästöpankin toimitusjohtaja Tommi Rytkösen mukaan pankkien on syytä herätä ja uskottava, että verkkopalvelu ei voi olla ainoa tapa palvella asiakkaita, vaan pankkien on kyettävä palvelemaan myös asiakkuuksia, jotka ovat kestäneet 90 vuotta. (Juvonen 2017.)

Kehittämistyössäni tärkeäksi muodostuu nimenomaan oikean asiakasryhmän löytäminen verkkoneuvottelun käyntejä varten. Osuuspankin palautekannasta ei valitettavasti ole löydettävissä dataa jo käydyistä verkkoneuvotteluista; onko neuvotteluita käyneet asiakkaat tietyn ikäisiä tai asuvatko kenties toisella paikkakunnalla, jonka vuoksi ovat kokeneet verkkoneuvottelun hyödylliseksi. OP Länsi-Suomen Asiakkuusyksikössä toimivan asiakkuuspäällikkö Maria Vuoriahon mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 17.5.2016) nykyiset verkkoneuvottelukontaktoinnit ovat noin 60 prosenttisesti etäasiakkaita.

3.4 Digitaalinen asiakaskokemus

Asiakaspalvelun näkökulmasta teknologian kehitys on merkinnyt uudenlaisen tasapainon etsintää koneiden ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen välillä eri toiminnoissa. Teknologia on viime vuosina kehittynyt nopeammin kuin mihin asiakkaat ovat olleet valmiita sopeutumaan. Teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa on strateginen ratkaisu, jossa päätösvalta on finanssiyhtiön johdolla. Teknologia ei kuitenkaan ole itsetarkoitus finanssiyhtiölle vaan palvelutuotannon apuväline, ja siksi palvelua tulee kehittää teknologian sijasta asiakkaiden ehdolla. (Ylikoski ym. 2006, 121-122.)

Asiakaskokemuksen ollessa tuntemusten summa, joita asiakas kokee kohdatessaan brändin. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa sen sijaan näkökulma rajoitetaan vain sellaisiin tilanteisiin ja kohtaamisiin, joissa käyttäjä kommunikoi digitaalisten palve-

lun kanssa. Digitaalisilla palveluilla tarkoitetaan tietokoneiden, älypuhelinten ja tablettien lisäksi myös maksupäätteitä, sekä digitaalisia näyttöjä ja ohjelmistoja. Digitaalinen palvelu on osa monikanavaista palveluketjua. Toimialasta riippumatta digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys on äärimmäisen tärkeä. (Filenius 2015, 76-78.)

Asiakkaiden odotukset palveluiden digitalisoitumista kohtaan kasvavat jatkuvasti. Hyvän asiakaskokemuksen rakentuminen vaatii yritystä ymmärtämään jatkuvasti asiakkaiden toimintaa ja muuttamaan omaa toimintaa sen perusteella. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa on tavoitteena ymmärtää, mitä digitalisoida ja mitä ei. Kun halutaan huolehtia muustakin kuin perusasioista ja rutiineista, digitaalisten palveluiden tärkein tehtävä on saattaa yhteen avun tarvitsija sekä asiantuntija. Silloin on annettava tilaa myös ihmisille, jolloin digitalisaation avulla asiantuntija on mahdollista tuoda virtuaalisesti paikalle. Kone ei korvaa ihmistä tilanteessa, jossa asiakas kertoo haasteistaan, jotka tulee sovittaa palveluntarjoajan liiketoimintaan sekä ydinosaamiseen. Ihminen on paras tulkki toiselle ihmiselle ja ihminen myös luottaa ihmiseen aivan eri tavalla kuin koneeseen tai järjestelmään. (Sonera 2016)

Finanssipalveluissa asiakaspalvelu on usein heterogeenista, mikä tarkoittaa sitä, että palvelu on aina uniikkia. Tähän vaikuttaa paitsi asiakaspalvelijan ammattitaito ja persoonallisuus myös asiakas omine tarpeineen ja luonteenpiirteineen. Kun yhä useampi finanssiyhtiö on standardoimassa sekä kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua että puhelinpalveluaan, heterogeenisuus vähenee ja palvelutilanteet alkavat muistuttaa toisiaan. Verkon välityksellä käytävissä pankki- ja vakuutusasioissa asiakaspalvelu standardoituu myös, sillä koneet palvelevat aina samalla tavalla kaikkia asiakkaita. (Ylikoski ym. 2006, 15.)

Yrityksillä on tänä päivänä nettisivut ja verkkoportaalit, jotka mahdollistavat kohtaamiset asiakkaiden kanssa - itsepalvelu on lisääntynyt huomattavasti. Aiemmin puhelimessa tai kasvokkain tapahtuneet kohtaamiset ovat siirtyneet verkkoon, jossa asiakas tekee itse sen, minkä yritys tarjosi hänelle ennen palveluna. Asiakkaat tekevät ostoksensa siinä kanavassa, sinä ajankohtana ja sillä tapaa kuin heille parhaiten sopii. (Löytänä & Kortesuo 2011, 28.)

Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys ei ole enää yrityksen valinta, vaan se on selviytymisen edellytys. Suuria muutospaineita yritysten toimintaan luo asiakkaan käyttäytymisen muuttuminen. Informaatioyhteiskunnan kehittyessä asiakas on yhtä vaativampi, kriittisempi ja uskottomampi kuin aiemmin. Asiakkailla pitää olla vaihtoehtoja – oikeus valita itselleen sopiva palvelumuoto. Osalle asiakkaista itsepalvelun mahdollistaminen on parasta mahdollista yrityksen tarjoamaa asiakaspalvelua, mutta ei kaikille. Asiakaspalvelun laadukkuus ja itsepalvelu eivät olet ristiriidassa. Itsepalvelun ollessa vaihtoehto, jonka asiakas omakohtaisesti valitsee, koetaan asiakaspalveluksi. (Aarnikoivu 2005, 14-15;18.)

Miten siis saada asiakas ostamaan juuri omasta yrityksestä samalla kun markkinoilla on lukuisia yrityksiä, jotka tarjoavat vastaavia palveluita ja tuotteita? Aarnikoivun (2005) mukaan vastauksena on erottautuminen – positiivinen erottautuminen kilpakumppaneista. Miten siis erottua massasta? Asiakaspalvelun avulla. Kilpailijoilla on mahdollisuus kopioida lähes kaikki yritystoiminnassa – hyvää asiakaspalvelua ei kilpailija pysty kuitenkaan varastamaan. (Aarnikoivu 2005, 19.)

3.4.1 Digitaalinen asiakaskokemus palveluprosessina

Digitaalinen asiakaskokemus on jäsennetty palveluprosessin eri vaiheiden kautta kuviossa 1. Ling Jiang on tutkimuksessaan (Jiang Ling: Measuring consumer perceptions of online shopping convenience, 2012) määritellyt digitaalisen asiointiprosessin seuraavien seitsemän vaiheen mukaan:

- Saavutettavuus
- Hakeminen ja löytäminen
- Valinta ja päätöksenteko
- Transaktio
- Käyttöönotto
- Hankinnan jälkeiset toimenpiteet

(Filenius 2015,78-79.)

Kuvio 1. Digitaalisen asiakaskokemuksen palveluprosessi. (Filenius 2015, 78-79.)

Reaaliaikaiset, sosiaaliset ja mobiilipohjaiset sekä niihin linkittyvät uudet teknologiat tulevat yhdessä mullistamaan business-mallit kautta toimialojen. Näiden kolmen teknologian sekoitus muuttaa täysin, miten ihmiset ovat yhteydessä, kommunikoivat ja löytävät informaatiota. Tämä vaikuttaa olennaisesti koko asiakaskokemukseen ja asiakkuuden elinikään. Ne yritykset, jotka ymmärtävät muutokset ja sijoittavat digitaaliseen asiakaskokemukseen, saavuttavat suuren kilpailuedun. (Digitaalinen asiakaskokemus…2016.)

Digitaalisen transformaation läpikäyneillä yrityksillä on monia etuja asiakaskokemuksen johtamisen kannalta. Yrityksen visio on modernimpi, mikä saa tukea digitaalisilta asiakkailta. Asiakkaiden kokemuksista saadaan lisäksi saumattomampia, mikä parantaa vuorovaikutusta ja tuloksia. Yrityksen keräämää dataa voidaan hyödyntää paremmin, mistä saadaan oivalluksia ja parempaa analyysia asiakkaista. Saumattomalla asiakaskokemuksella lisäksi lisätään asiakkuuksien arvoa ja asiakasuskollisuutta. Nämä digitaalisella asiakaskokemuksella saavutetut edut näkyvät suorina tuloksina kassavirrassa, asiakasuskollisuudessa ja brändin maineessa. (Digitaalinen asiakaskokemus…2016.)

3.4.2 Digitaalinen asiakaspalvelu OP Ryhmässä

Asiakaskäyttäytymisen muutos vie asiakaspalvelua yhä enemmän digitaalisiin kanaviin. Digitaalinen asiakaspalvelu on konttoriasiointiin verrattavissa olevaa henkilöavusteista palvelua, esimerkiksi chat-palvelua, jossa toimihenkilö vastaa asiakkaalle kirjoittamalla OP.fi:ssä. Digitaalisessa asiakaspalvelussa saa tehdä samoja asioita kuin konttorissa, eli keskustella, tehdä toimeksiantoja ja sopimuksia. Molemmissa ratkaisevaa on se, miten asiakas on tunnistettu ja miten asiasta sopiminen todenne-

taan jälkikäteen. Digitaalisessa asiakaspalvelussa keskustelut tallennetaan, jolloin tallenne toimii todisteena sopimuksen syntymisestä. Tietyt asiat vaativat lisäksi vahvistuksen sopimusjuridisista tai tietoturvasyistä johtuen. (Ahola & Laurinen 2016.)

OP Ryhmän digitaalisessa asiakaspalvelussa on käytössä viestintävälineitä, jotka ovat keskenään tasavertaisia. Näitä ovat chat, verkkoviesti, verkkoneuvottelu ja puhelin. Asiakkaan välinevalintaa kunnioitetaan, mutta asian hoitoa voidaan jatkaa sopivammassa välineessä riippuen palvelun monimutkaisuudesta. Asiakkaan asioidessa toimihenkilön kanssa konttorissa tai digitaalisessa asiakaspalvelussa palvelusta veloitetaan sama palvelumaksu. Mikäli toimihenkilö epäilee, että asiakkaan tunnuksia väärinkäytetään, hän sulkee tunnukset. (Ahola & Laurinen 2016.)

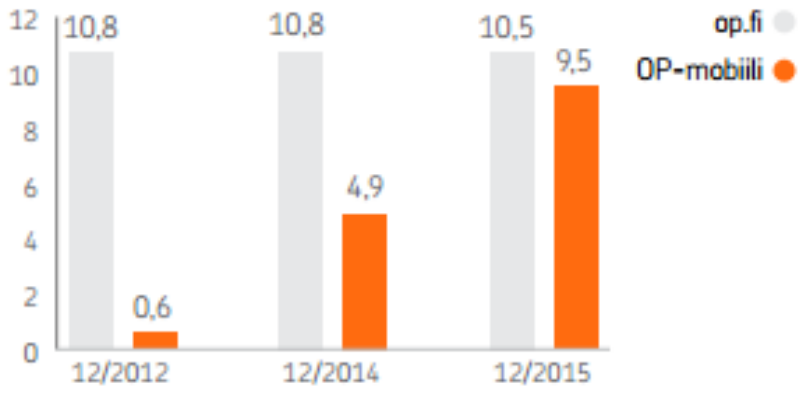
Tavoitetilassa OP tuo asiakaspalvelun asiakkaan arjen ympärille palvellen nykyistä laajemmilla palvelualoilla, olleen tavoitettavissa asiakkaan valitsemalla tavalla ja lupaamalla hoitaa asiakkaan asian kerralla kuntoon. OP uudistaa asiakaspalvelun tuottamisen tapaa jakamalla työtä ryhmän laajuisesti, perehdyttämällä toimihenkilöt uudenlaisiin digitaalisiin asiakaskohtaamisin ja irtautumalla konttoririippuvuudesta. Asiakaspalvelu digitaalisissa kanavissa on niin myyntiä, opastamista kuin asiakassuhteiden hoitoa. OP on läsnä palvelukanavavision mukaisesti mobiilissa, webissä ja kumppanikanavissa, ja se tekee myös konttoreista digitaalisia toimijoita. (Rautio 2015.)

Asiakaskäyttäytymisen muutos ja yleinen asiakkaiden arjen digitalisoituminen muuttavat tulevaisuudessa merkittävästi finanssitoimijoiden tapaa kohdata asiakas. Kullakin kanavalla on kanavakokonaisuudessa oma roolinsa, joten uusien kohtaamistapojen syntyminen ei välttämättä tarkoita jo olemassa olevien kanavien kuihtumista. Asiakkaiden suosimat kanavat vaihtelevat paitsi ihmistyypeittäin myös tilanteen mukaan. Vastatakseen asiakaskäyttäytymisen muutokseen OP on investoinut merkittävästi verkko- ja mobiilipalveluiden kehittämiseen. OP pyrkii tarjoamaan kuhunkin tarpeeseen sopivan kanavan ja mahdollistamaan sujuvan siirtymän kanavasta toiseen. (OP Vuosi 2015, 12.)

OP Etelä Hämeen toimitusjohtaja Mika Helin kokee, että helppoutta on vaivattomuus, nopeus, ja palvelun tilanne- ja paikkariippumattomuus. Henkilöiden merkitys

ei ole häviämässä minnekään pankki- ja vakuutuspalveluissa, mutta muotoaan se tulee kyllä muuttamaan. Omassa elämässä tapahtuville suurille ja merkittäville asioille henkilökohtaisen palvelun merkitys on jatkossakin suuri. (Helin 2016.)

Digitaaliset palvelut ovat asiakkaiden pankki-, vakuutus- ja varallisuudenhoitopalveluiden päivittäisasioinnin pääasiallisia kanavia. Op.fi on toistaiseksi ollut asiakkaiden suosituin kanava, mutta OP-mobiilin ennustetaan ohittavan op.fi:n käyntien määrän vuoden 2016 aikana. (OP vuosikertomus 2015, 12.)



Kuva 3. Henkilöasiakkaiden käyntien määrä kuukaudessa, milj. käyntiä. (OP Vuosi 2015, 13.)

3.4.3 Ylivertainen asiakaskokemus OP Ryhmässä

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia ovat tunteet, kohtaamiset ja syntyneet mielikuvat. Näitä saadaankin aikaan elämyksillä, joihin liittyy vahva positiivinen kokemus; ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Jokaisen yrityksen onkin analysoitava, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa sellaisia elämyksiä, jotka yllättävät positiivisessa mielessä. (Löytänä & Kortesuo 2011, 45.)

Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat tässä tapauksessa yrityksen tuottamat kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan elämää tai tyydyttävät tarpeita. Uhraus on tyypillisimmin hinta tai menetetty aika. Asiakkaat haluavatkin uhrata nykypäivänä vähemmän omaa aikaansa ja arvostavat tuotteita ja palveluita, jotka säästävät heiltä aikaa. Asiakkaille tuotettavan arvon määrä parhaimmillaan kasvaa sitä mukaa, kun kohtaamiset toistuvat. Jokaisessa kohtaamisessa yrityksellä on mahdollisuus kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista ja hyödyntää tätä tietoa seuraavassa kohtaamisessa. Toiminta on asiakkaan johtamisen perusajatus, mutta vain harva yritys on saanut sitä vietyä toimintaansa. (Löytänä & Kortesuo 2011, 54-56.) Pankki- ja vakuutustoiminnassa tässä ollaan kuitenkin jo varsin pitkällä. Jokaisen asiakaskohtaamisen päätteeksi asiakkaista kirjataan muistiin tietoja, mitä neuvotteluissa on käyty läpi. Ennen seuraavaa kohtaamisessa onkin mukava herätellä mieleen edellisen käynnin aikana sovittuja asioita ja yllättää asiakas positiivisesti.

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavat aina ydinkokemuksesta. Ydinkokemus on yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Yrityksen tulisi aina ja kaikissa olosuhteissa pystyä varmistumaan ydinkokemuksen tuottamisesta. Asiakaskokemusten tavoitteena on kyse odotusten ylittämisestä, mutta tosielämässä moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa edes täytetään. Odotukset ylittävä kokemus sen sijaan syntyy, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. (Löytänä & Kortesuo 2011, 61-64.)

OP Ryhmän asiakaskokemus rakentuu kolmelle menestystekijälle: asiakashyöty, oikea palveluasenne ja sujuvuus. OP on tunnistanut hyvän asiakaskokemuksen rakentamisen haasteiksi erityisesti sellaiset ongelmat, jotka vaikuttavat päivittäin useiden asiakkaiden asioinnin sujuvuuteen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi puhelinpalveluiden tavoitettavuus ja verkkoneuvottelun käyttömahdollisuudet. (OP Vuosi 2015, 11.)

OP Ryhmän kesällä 2016 lanseeratussa uudessa strategiassa asiakaskokemus on yksi toiminnan keskiöstä. Osuuspankit johtavat asiakaskokemusta yli kaikkien palvelukanavien ja asiakaskokemus nostetaankin tavoiteasetannan ytimeen ja jokapäiväisen

johtamisen ja toiminnan keskiöön. Asiakaskokemusta parannetaan tulevaisuudessa lisäksi laajennetuilla palveluajoilla; tavoitteena on suurimpien konttoreiden osalta asiantuntijapalveluiden saatavuus arki-iltaisin ja lauantaisin, myös Suomen laajuisesti toimivan keskitetyn puhelin- ja verkkopalveluyksikön toimintaa on tulevaisuudessa tavoitteena laajentaa palvelemaan 24 h vuorokaudessa. Tulevaisuuden tavoitteena on aina ratkaista asiakkaan ongelma yhdellä kertaa. (Vaaja & Varala 2016.)

OP on asiakaslupauksensa mukaisesti asiakasta varten. Asiakaslupaukseen liittyvän sloganin ”Syntynyt asiakkaiden omistamaksi” tavoitteena on vahvistaa brändiä ja kertoa yhteinen asiakaslupaus asiakkaillekin. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle jokaisessa asiakaskohtaamisessa kokemus, joka jättää vahvan positiivisen tunnejäljen. Asiakaskokemuksessa menestymisen vaikuttavia tekijöitä ovat oikea palveluasenne, asiakashyödyt ja sujuvuus. Vahvan positiivisen tunnejäljen jättäminen edellyttää, että asiakasta palvellaan oikeanlaisella palveluasenteella. Asiakkaalle on ratkaisevan tärkeää, että asiointi sujuu kanavassa kuin kanavassa sujuvasti ja hän saa juuri hänelle sopivat ratkaisuehdotukset. (OP Intra 2017.)

Asiakaskokemusta mitataan asiakaspalautteiden kautta, joita kerätään systemaattisesti erilaisilla asiakaskohtaamisenkyselyillä ja -tutkimuksilla. Lisäksi OPlla toivotaan asiakkailta myös spontaania palautetta. Asiakkaiden palautteet kertovat OP:n vahvuuksista ja heikkouksista ja niiden avulla OP voi kehittää toimintaansa ja tuottaa parempaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemus vaikutta merkittävästi asiakasuskollisuuteen sekä myyntiin. Ylivertainen asiakaskokemus auttaa OP:ta saavuttamaan asiakkuus- ja liiketoimintatavoitteet. Onnistuneet asiakaskokemukset ja vahvat positiiviset tunnejäljet vaikuttavat myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (OP Intra 2017.)

4 VERKKONEUVOTTELU

”Tulevaisuudessa onkin helppo uskoa, että verkkoneuvottelujen suosio tulee kasvamaan kaikilla aloilla, jossa niiden käyttäminen on mahdollista. Ainakin itse keksisin

verkkoneuvotteluille paljon käyttötarkoituksia. Itse voisin kuvitella esimerkiksi hyvin juttelevani, vaikka ihan autonmyyjän kanssa ensin verkossa, mikäli samalla näkisin livekuvaa autosta videon välityksellä. Jollakin liikutettavalla kameralla ja sopivasti valaistulla tilalla tämän pitäisi olla hyvinkin helposti toteutettavissa.” (Piensijoittaja 2015.)

Verkkoneuvottelu on nimensä mukaisesti kohtaamista ja neuvottelua verkon välityksellä. Synonyymeja verkkoneuvottelulle ovat muun muassa videoneuvottelu ja videopalaveri. Tässä kehittämistyössä palvelua on nimitetty OPn sivujen mukaisesti verkkoneuvotteluksi. Verkkoneuvottelun avulla viestintä on vuorovaikutteista, sillä tarkoituksena on, että kuva ja ääni välittyvät reaaliaikaisesti. Neuvottelua varten asiakas tarvitsee tietokoneen tai Apple iPad tabletin sekä nettiyhteyden. Puhe- ja/tai videoyhteyttä varten päälaitteesta riippuen asiakas tarvitsee lisäksi mikrofonin, kuulokkeet/kaiuttimen ja webkameran. Apple iPadissä sisältyy jo valmiiksi nämä kaikki, jonka vuoksi se onkin oiva väline verkkoneuvotteluita varten. Apple iPadille tulee vain asentaa OP:n verkkoneuvottelu -sovellus tabletin App Storesta. (Osuuspankin www-sivut 2016.)

OP Ryhmän tarjoamista monikanavaisista palveluista kehittämistyössäni keskitytään tuoreeseen asiointikanavaan – verkkoneuvotteluun. Pankille verkkoneuvottelu on tärkeä etämyyntikanava ja osa OP ryhmän strategiaa, jonka merkitys asiantuntijapalveluiden tarjoamisessa kasvaa nopeasti. Tämän vuoksi olen kyseisessä luvussa avannut verkkoneuvottelun käsitettä auki laajemmin. Luvussa käydään lisäksi läpi kehittämistyön tiedonkeruumenetelmänä käytetty havainnointi, jota käytettiin havainnoitaessa palvelun käytettävyyttä ja sen tuomia hyötyjä ja haasteita eri näkökulmista. Tiedonkeruumenetelmänä käytetty toimihenkilöiden haastattelu on myöskin kuvattu kyseissä luvussa tarkemmin kohdassa 4.3.2.

4.1 Verkkoneuvottelun havainnointi

Ennen tutkimuksen aloittamista halusin itse testata verkkoneuvotteluajanvarauksen toimimista. Palasin kuitenkin töihin syksyllä 2016 lähes kolmen vuoden äitiysloman ja opintovapaan jälkeen. Jäädessäni pois töistä loppuvuodesta 2013, en ollut käynyt vielä yhtään verkkoneuvottelua, ainoastaan OPn sisäisiä koulutuksia, joissa näin neuvotteluiden toimivuuden teoriassa. Näin ollen näin parhaaksi testata itse neuvotteluita, jolloin minun oli helpompi laatia kysymyksiä henkilökunnalle haastatteluihin sekä oma havainnointini auttoi myös ymmärtämään muun muassa verkkoneuvottelun lukuisia hyötyjä, joita on käsitelty erikseen luvussa 4.1.1.

Varasimme kollegani kanssa aikavarauksen minulle verkkoneuvotteluun; testasin neuvottelun toimivuutta sekä henkilökohtaiselta tietokoneelta, että verkkoneuvotteluihin sopeutuvalta Apple iPad tabletilta. Koneelta ohjelma käynnistyi moitteettomasti, sekä ääni että kuva olivat myös selkeitä. Testasimme ohjelman eri painikkeet läpi ja koitimme säätää asetuksia. Kollegani jakoi minulle myös oman työpöytänsä näytön, joka auttaa pankin asiantuntijaa havainnollistamaan asiakkaalle tärkeitä neuvottelussa käytäviä asioita. Jakaminen onnistui hyvin, mutta kollegani vaihtaessaan muun muassa tiedoston sivuja, pätki neuvottelu inhottavasti ja välillä jopa saattoi pimetä täysin. Tämäkin oli tärkeä huomio meiltä havainnoinnissa, sillä osasimme selvittää pätkimisen syyn ja pystyimme näin ohjeistamaan henkilökuntaa, miten välttää pätkimisen asiakkaan kanssa. Tästä tein muun muassa maininnan henkilökunnalle tekemässäni apuvälineessä, josta kerron lisää kappaleessa 6.3.

Apple iPadillä sovelluksen toimivuus vaati OPn verkkoneuvottelusovelluksen lataamista Apple Store-selainkaupasta. Tällä hetkellä verkkoneuvottelu toimii tableteista ainoastaan iPadillä, Android-tableteille sovellus ei vielä ole ladattavissa lainkaan. iPadillä kuva oli vielä selkeämpi ja parempi kuin tietokoneen kautta. Sovellus oli myös tehty hyvin helpoksi ja yksinkertaiseksi käyttää. Ainoastaan kuvan kanssa oli teknisiä ongelmia, sillä kuva oli jatkuvasti väärinpäin. Yrittäessäni kääntää tablettia siten, että kuva olisi näkynyt minulle oikein, olin pankin toimihenkilön ruudulla väärinpäin. Ongelmaan ei auttanut neuvottelun uudelleen käynnistys eikä asetustenkaan muuttaminen. Sovelluksessa taisi vain kyseisenä päivänä olla jokin tekninen ongel-

ma. Testasimme toimivuutta vielä muutaman päivän päästä uudelleen, jolloin sovellus toimi täysin moitteettomasti.

4.1.1 Havaintoja verkkoneuvottelun hyödyistä OP Länsi-Suomessa

Itse koen verkkoneuvottelua käyttäneenä, että palvelua voi luonnehtia henkilökohtaisena ja luotettavana asiointikanavana. Verkkoneuvottelun suurimmaksi hyödyksi koen asiakkaan ajan ja vaivan säästämisen, sillä pankki- ja vakuutusasiat voi hoitaa esimerkiksi kotisohvalta käsin. Koen lisäksi, että verkkoneuvottelun käytettävyyden tulee olla muiden pankki- ja vakuutuspalveluiden tasolla. Hyvä käytettävyys korostuu pankki- ja vakuutuspalveluiden käytössä, sillä niiden merkitys on asiakkaalle suuri ja asiakkaat arvostavat yleisesti helppoa, nopeaa ja vaivatonta palvelua. Verkkoneuvotteluun käytettävä ohjelma onkin mielestäni tehty helppokäyttöiseksi, eikä ohjelman käyttäminen vaadi asiakkaalta suuria tietoteknisiä lahjakkuuksia.

Verkkoneuvottelut ovat mahdollistaneet henkilökohtaisemman palvelun myös toisella paikkakunnalla asuville asiakkaille. Toimihenkilön ja asiakkaan, kun ei tarvitse olla fyysisesti samalla paikkakunnalla, voidaan verkkoneuvotteluita tarjota laajemmin myös niiden paikkakuntien asiakkaille, joilla ei ole mahdollisuutta asioida henkilökohtaisesti omassa asiakkuuskonttorissa. Osuuspankit kuuluvat kaikki osaksi OP Ryhmää, mutta jokainen Osuuspankki on lisäksi itsenäinen pankkitoimintaa harjoittava talletuspankki. Asiakkaan muuttaessa toisella paikkakunnalle kynnys vaihtaa Osuuspankkia toiseen on ollut matala, sillä asiointi eri asiakkuuskonttorissa ei ole ollut täysin yksinkertaista. Rahan talletus ja nosto onnistuvat mutkattomasti, mutta mikäli on tarvetta esimerkiksi uudelle lainalle tai sijoituskohteelle, tulee nämä asiat hoitaa oman Osuuspankin kautta. Verkkoneuvottelut ja sähköistyvä asiointi on ollut tähän merkittävänä ratkaisuna. Laina- tai sijoitusneuvottelun voi käydä henkilökohtaisesti verkkoneuvottelun välityksellä ja asiakirjat on nykyään mahdollista allekirjoittaa sähköisesti sähköisessä asiointipalvelussa, jonne pääsee kirjautumaan omilla verkkopankkitunnuksilla. Verkkoneuvottelussa asiakas on sähköisesti tunnistettu omilla verkkopankkitunnuksilla, joten hänen kanssaan voidaan keskustella kaikista pankki- ja vakuutusasioista.

Teknologia-avusteinen itsepalvelu lisääntyy, mutta henkilökohtaisen palvelun merkitys itsepalvelun rinnalla nähdään vahvana. Finanssialan henkilöstö uskoo asiakkaiden haluavan tulevaisuudessa yhä yksilöllisempää palvelua sekä nykyistä laajempia palveluaikoja, myös iltaisin ja viikonloppuisin. (Ahtokivi 2015) Näihin tarpeisiin ja vaatimuksiin, hyvänä esimerkkinä toimii juuri verkkoneuvottelut. OP Länsi-Suomi laajensi 02.05.2016 puhelin- ja verkkopalveluyksikkönsä palveluaikoja arkisin aina kello 20 asti. Verkkoneuvottelut ovat näin ollen myös mahdollisia iltaisin. Verkkoneuvottelut voi siis jatkossa käydä esimerkiksi mukavasti kotisohvalta käsin, lasten puuhaillessa vieressä omien leikkiensä kanssa. Ei tarvetta lapsenvahdeille eikä tarvitse stressata lasten ottamista mukaan pieneen pankin neuvotteluhuoneeseen, jossa tekemistä tuskin riittää tunniksi. Lasten äänet ja touhut sen sijaan piristävät mukavasti verkkoneuvotteluja.

4.1.2 Havaintoja verkkoneuvotteluiden haasteista OP Länsi-Suomessa

Monissa yrityksissä on vuosien saatossa kokeiltu vaihtelevalla menestyksellä videopuheluiden käyttöönottoa. Yleisimpiä ongelmia videopuheluiden käyttöönotossa ja käytössä on ollut muun muassa seuraavat seikat:

- Laitteistot ovat vanhentuneet
- Laitteistoja tai ohjelmistoja ei osata käyttää
- Tietoliikenneyhteydet eivät ole riittävällä tasolla
- Henkilöillä ei ole aikaa, osaamista tai kiinnostusta paneutua käyttöönottoihin.

(Andreasson & Koivisto 2013, 198.) Yllä mainitut tietotekniset ongelmat toimivat varmasti monella asiakkaalle kynnyskysymyksenä. OPn verkkoneuvotteluohjelma on kuitenkin hyvinkin helppokäyttöinen, eikä ohjelma vaadi suuria asennuksia tai päivityksiä ennen neuvottelun aloitusta. Uusien helmikuussa 2017 tehtyjen päivitysten jälkeen, mitään ylimääräisiä ohjelmia ei tarvitse enää ladata käytettäessä palvelua tietokoneen Firefox tai Chrome-selaimen kautta (Osuuspankin www-sivut, 2017). Tässäkin kohtaa mielikuvat on tehty murrettaviksi, jolloin henkilökunta toimii suuressa markkinointiroolissa mainostaessaan verkkoneuvottelun käytettävyyttä.

Tietoturvan kannalta verkkoneuvotteluilla on samat haasteet kuin muillakin sähköisillä asiointipalveluilla. On huomioitava, että vastapuolella voi olla paikalla henkilöitä, jotka eivät näy tai kuulu kuvassa. Perinteisiin neuvotteluihin verrattuna myös salakuunteluun on enemmän teknisiä mahdollisuuksia verkkoneuvotteluiden aikana. Myös tietoturvan käytettävyys saattaa toteutua selvästi heikommin, eli ääni tai kuva voi pätkiä tai yhteyden ottaminen kokonaan jostain syystä estyä. Tuntemattoman henkilön kanssa asioitaessa tulisi luotettavaan tunnistamiseen panostaa. Tämän vuoksi sähköisen tunnistamisen lisäksi, esimerkiksi ajokortin tai passin näyttäminen kameralle voi olla hyvinkin järkevä ratkaisu. (Andreasson & Koivisto 2013, 199.) Toimihenkilöllä on suuri vastuu asiakkaan tunnistamisessa verkkoneuvottelun välityksellä. Yhtä lailla asiakkaan asioidessa konttorilla, toimihenkilön on varmistuttava, että neuvottelussa oleva henkilö on oikea. Verkkopalvelutunnukset toimivat vahvana sähköisenä tunnistamisena, mutta henkilökunnan on oltava valppaana koko neuvottelun ajan. Mikäli toimihenkilö ei voi vahvistua henkilön oikeellisuudesta tai hän epäilee, että verkkopankkitunnuksia käytetään väärin, on toimihenkilöllä lupa sulkea tunnukset välittömästi.

Verkkoneuvotteluita voidaan käydä ainoastaan internetin kautta, joten myös palvelua hakkeroivat tahot pitää ottaa vakavasti huomioon. Tahallisten uhkatekijöiden varalta sähköisten asiointipalvelujen ympäristöihin tarvitaan teknisiä toteutuksia, jotka ehkäisevät tietoturvauhkia reaaliaikaisesti tietoverkon monilla eri osa-alueilla. Yhä useammat kansalaiset käyttävät nykyään sähköisiä asiointipalveluja omalla matkapuhelimella tai tabletilla. Isoksi ongelmaksi onkin nykyään muodostunut älylaitteissa pesiytyvät haittaohjelmat. Web-palvelun turvallisuutta pitää siis tarkastella useasta näkökulmasta, ja epäkohdat ja väärinkäytösmahdollisuudet pitää pyrkiä minimoimaan. (Andreasson & Koivisto 2013, 198-199

Yllä olevien tietoteknisten haasteiden lisäksi verkkoneuvotteluiden suurena haasteena on ihmisten omat asenteet uudistuvaa toimintamallia vastaan, niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin. Henkilökunnan kesken kyseeseen tuleekin jokaisen oman osaamisen kehittäminen. Koulutuksia on järjestetty, mutta lopulta jokainen vastaa itse oppimisestaan. Verkkoneuvotteluja ei opi kuin tekemällä. Tämän vuoksi hyvänä uudistuksena OP Ryhmässä on nyt helmikuussa 2017 julkaistu toimihenkilöiden välinen verkkoneuvottelu, jossa toinen voi toimia asiakkaan roolissa ja toinen pankin

asiantuntijan roolissa. Toimihenkilöiden välisessä verkkoneuvottelussa ovat kaikki samat ominaisuudet kuin asiakkaankin kanssa käytävässä verkkoneuvottelussa.

OP Ryhmässä työskentelevä Tiina Mäkelä kannustaakin henkilökuntaa näkemään uudistuvan asiakaskokemuksen myönteiset puolet. Laajentuneet palveluajat mahdollistavat niin asiakkaille kuin pankin henkilökunnallekin paremman ajankäytön hallinnan. Mäkelä rohkaisee myös opettelemaan ensin itse digitaaliset työvälineet esimerkiksi kollegan kanssa ennen verkkoneuvottelua asiakkaan kanssa. Verkkoneuvotteluiden toteutus ei voi jäädä kiinni teknisistä ongelmista. (Mäkelä 2016.)

4.2 Sähköinen tunnistaminen

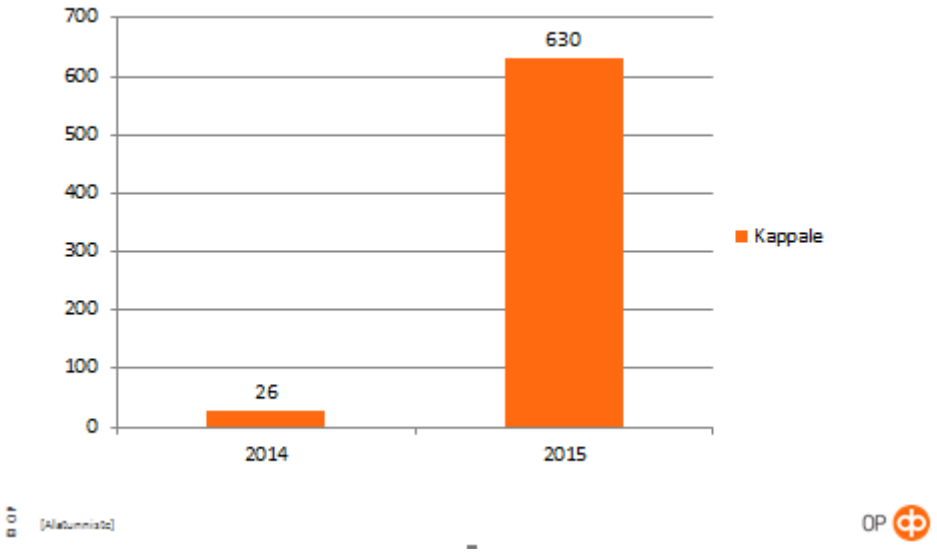
Verkkoneuvottelu on salattu SSL-salauksella (Secure Sockets Layer). OP Ryhmä on varmistanut verkkoympäristön tietoturvallisuuden. Neuvottelu on henkilökohtainen, ja siinä voidaan käsitellä pankki- ja vakuutussalaisuuden alaisia tietoja. Osuuspankin verkkoneuvotteluihin voi osallistua ainoastaan Osuuspankin asiakas, jolla on varattu neuvotteluaika, ja joka on kirjautunut op.fi-palveluun omilla tunnuksillaan. (Osuuspankin www-sivut 2016.)

Laki vahvasta sähköisestä tunnistautumisesta ja sähköisistä allekirjoituksista tuli voimaan 01.09.2009. Lailla säädetään luotettavan sähköisen tunnistamisen keskeisistä edellytyksistä ja sen tarkoituksena on edistää vahvan sähköisen tunnistamisen palveluiden tarjontaa ja luoda markkinoille toiminnan perussäännökset. Lailla on tarkoitus varmistaa, että sähköisten palveluiden käyttäjä voi luottaa siihen, että palveluntarjoaja on ottanut huomioon tietoturvan ja yksityisuuden suojan vaatimukset. Lisäksi lailla on tarkoitus varmistaa yleisölle sähköisiä tunnistaumispalveluita tarjoavien tahojen viranomaisvalvonta sekä palvelun tarjoajien huolellisuus tunnistusvälineiden myöntämisessä. (Innanen & Saarimäki 2012, 45.)

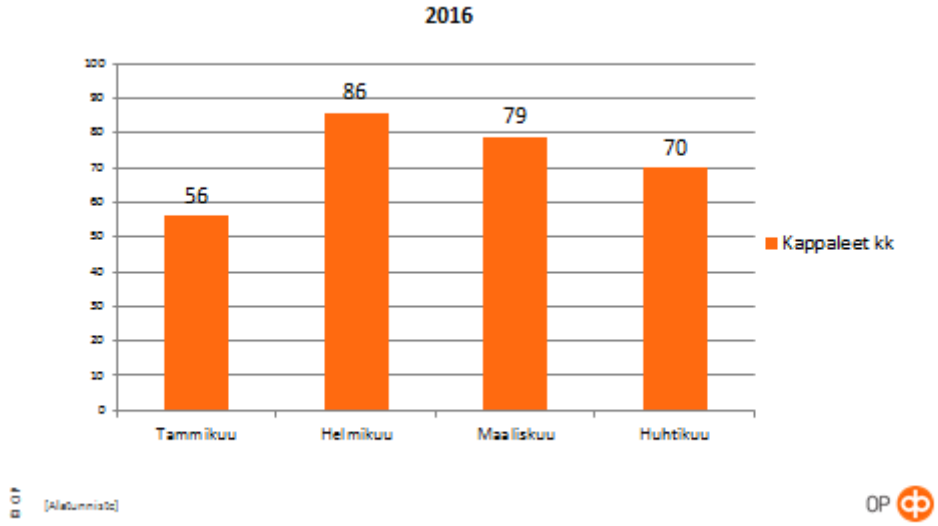
4.3 Verkkoneuvottelut OP Länsi-Suomessa

OP Länsi-Suomessa laajennettiin monikanavaista palvelutarjontaa vuoden 2013 alussa. Verkkoneuvotteluiden tarjontamahdollisuutta laajennettiin kuitenkin vasta syys- ja lokakuun vaihteessa yhä useammalle toimihenkilölle. Siihen asti vain muutamalla pankin toimihenkilöllä puhelin- ja verkkopalveluyksikössä oli mahdollisuuksia käydä kyseisiä neuvotteluita. Toimihenkilöt koulutettiin verkkoneuvottelukoulutuksella, ennen lupaa käydä neuvotteluita asiakkaiden kanssa. Koulutuksissa käytiin läpi palvelun yleiset periaatteet, tekniset edellytykset sekä ohjeistus etämyynnistä. Koulutuksessa avattiin verkkoneuvotteluyhteys lisäksi kouluttajan kanssa, jotta ohjelmaan oli mahdollista tutustua myös käytännössä. (Nummelin 2014, 7.)

OP Länsi-Suomen tarjoama verkkoneuvottelu on tällä hetkellä käytössä ainoastaan henkilöasiakkaiden käytössä. Verkkoneuvotteluajan voi varata laina-asioiden, säästö- ja sijoitusasioiden, päivittäisten raha-asioiden sekä vakuutusasioiden hoitamiseen.



Kuva 4. Verkkoneuvottelut OP Länsi-Suomessa vuosittain. (OP Intra 2016)



Kuva 5. Verkkoneuvottelut OP Länsi-Suomessa vuonna 2016 kuukausittain. (OP Intra 2016)

Yllä olevista pylväsdiagrammeista (Kuva 4 & 5) huomaa, kuinka verkkoneuvotteluiden määrä on vuoden 2015 aikana kasvanut räjähdysmäisesti verrattuna vuoteen 2014. Suureen kasvuun vaikuttaa hyvin vahvasti OP Länsi-Suomen linjaus nostaa verkkoneuvotteluiden käyminen asiakkaiden kanssa yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi. Käytyjä verkkoneuvotteluita on tarkasteltu henkilökunnan kesken vuoden 2015 syksystä alkaen.

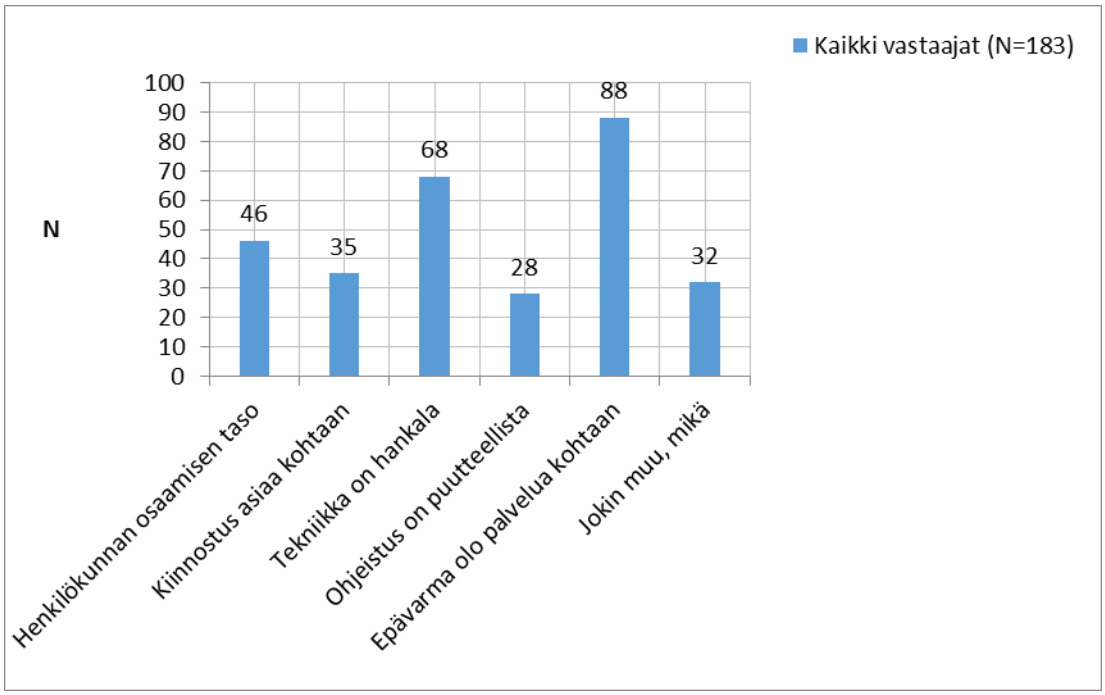
4.3.1 OP Länsi-Suomen henkilökunnan digikysely

Loppuvuodesta 2015 OP Länsi-Suomessa järjestettiin henkilökunnan kesken pankin itse suunnittelema digikysely. Kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilökunnan suhtautumista pankin tarjoamiin digipalveluihin sekä omaa osaamistasoa kyseessä olevien palvelujen käyttöön. Kyselyyn vastasi 80 % paikalle olleesta henkilökunnasta, eli yhteensä 202 kpl. Yleinen asenne palveluja kohtaan oli henkilökunnan keskuudessa hyvä. Lyhyitä koulutuksia, säännöllisyyttä ja asioiden kertausta toivottiin jatkossakin.

Haluan nostaa digikyselystä erään kysymyksen omaan opinnäytetyöhöni, sillä koen, että henkilökunnan omilla asenteilla ja käytöksellä on hyvinkin suuri merkitys verkkoneuvotteluiden suosion nostamiselle. Digikyselyssä henkilökunnalta kysyttiin henkilökunnan näkökulmasta, minkä vuoksi verkkoneuvottelu ei toimi palveluna. Vastauksista muodostui kuvan 6 näköinen diagrammi. Eniten vastauksia on saanut ”epävarma olo palvelua kohtaan”, joka kertoo henkilökunnan oman käytön vähäisyydestä. Kaikki alla olevat vaihtoehdot ovat parannettavissa, koulutuksilla, harjoittelulla sekä tekniikkaan tutustumalla. Näiden kohtien ollessa kunnossa, myös oma kiinnostus verkkoneuvotteluita kohtaan saattaa hyvinkin nousta.

”Jokin muu, mikä” -kohdassa vastaukset olivat muun muassa seuraavanlaisia:

- Haluavatko asiakkaat tätä palvelua?
- Asiakkaat haluavat tulla pankkiin
- Kun ei ole käyttänyt itse, ei muista tarjota.
- Vähäinen oma käyttöaste
- Epävarmuus omista taidoista sovelluksen käyttämiseen
- Markkinoinnin puutteellisuus. Miksi ei käytetä valtamedioita markkinointiin, kuten kilpailijat?
- En näe erityistä estettä. On hyvä, että harjoitellaan ja valmistaudutaan ennen todellisen kysynnän tarpeen yleistymistä. Meidän on syytä aina olla yleistä kehitystä edellä.
- Asiakkaiden koneet eivät toimi.



Kuva 6. OP Länsi-Suomen henkilökunnan digikysely. (OP Intra 2016)

4.3.2 OP Länsi-Suomen henkilökunnan haastattelu

Haastattelin kahta OP Länsi-Suomessa työskentelevää toimihenkilöä heidän kokemuksistaan ja asenteistaan verkkoneuvotteluja kohtaan. Haastattelut suoritettiin nimettöminä, joten tekstissä olen muuttanut toimihenkilöiden nimet. Olin laatinut haastattelun etukäteen kirjaamalla kysymyksiä ylös. Haastattelut suoritettiin kuitenkin puolistrukturoituna, jolloin haastattelu ei seurannut kysymysrunkoa täysin, vaan uusia kysymyksiä saattoi tulla esiin haastattelun lomassa. Halusin haastatella erilaisissa tehtävissä työskenteleviä toimihenkilöitä. Toinen toimihenkilöistä toimikin pankin puhelin- ja verkkopalveluyksikössä, jossa asiakkaita ei tavata lainkaan kasvotusten. Toinen toimihenkilöistä sen sijaan tapaa ajanvarauksella asiakkaita konttorilla. Hänelle on myös nimetty tietty määrä asiakkaita, joille hän toimii henkilökohtaisena yhteyshenkilönä. Toimihenkilöillä oli lisäksi eri tavalla kokemusta työskentelystä pankissa.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin 12.10.2016 OP Länsi-Suomessa toimivan asiakasneuvojan Maijan (nimi muutettu) kanssa. Haastattelun yhteydessä oli tarkoitus suorittaa lisäksi havainnointi, sillä Maijalla oli varattu verkkoneuvottelu asiakkaan

kanssa samalle päivälle. Verkkoneuvottelu ei kuitenkaan valitettavasti toiminut asiakkaan teknisien ongelmien vuoksi. Asiakkaan asia saatiin kuitenkin hoidettua loppuun puhelinneuvottelun avulla.

Maija on työskennellyt OP Länsi-Suomessa vuodesta 2014 asti. Tällä hetkellä hän toimii asiakasneuvojana neuvontapalveluissa OP Länsi-Suomen puhelin- ja verkkopalveluyksikössä. Onnistuneita verkkoneuvotteluita Maijalla on takana 3 kappaletta, useita neuvotteluita on lisäksi epäonnistunut tekniikan vuoksi. Maija on itse aktiivinen tarjoamaan verkkoneuvotteluja asiakkaille – opiskelijoille ja toisella paikkakunnalla asuville on helppo ehdottaa palvelua. Maijan mukaan asiakkaat kieltäytyvät usein vedoten nimenomaan epätoimivaan tekniikkaan, hitaaseen internettiin tai siihen, että eivät muuten vain osaa. Maija kertoikin, että ei pahemmin puhelimessa esittele verkkoneuvottelun teknisiä vaatimuksia, sillä asiakkaiden on tällöin helppo kieltäytyä vedoten nimenomaan puuttuvaan tekniikkaan.

Onnistuneissa verkkoneuvotteluissa hän ei ole saanut sen erikoisemmin palautetta; asiakkaat ovat kuitenkin olleet tyytyväisiä, että ovat saaneet neuvottelun toimimaan ja asiat on aina saatu käsiteltyä loppuun asti. Maija kokee kuitenkin puhelimen itselleen helpompana työkaluna. Hän on tottunut toimimaan vallan puhelimessa eikä tapaa asiakkaita edes henkilökohtaisesti kasvokkain konttorissa. Verkkoneuvotteluissa saattaakin joutua näin ollen varomaan muun muassa omia eleitä ja käden liikkeitä, joita puhelimessa puhuessa saattaa syntyä voimakkaastikin. Maija kokee myös, että puhelimessa on helpompi vaihtaa aihetta – verkkoneuvottelussa aiheen vaihtaminen tuntuu jotenkin ”tönkömmältä”. Maija on kuitenkin sitä mieltä, että verkkoneuvottelut ovat toisella paikkakunnalla asuville oikein hyvä työkalu ja kannustaa ja rohkaiseekin asiakkaita koittamaan palvelua.

Toinen haastattelu suoritettiin 13.10.2016 OP Länsi-Suomessa asiakkuusasiantuntijana työskentelevän Minnan (nimi muutettu) kanssa. Minna on työskennellyt OP Länsi-Suomessa vuodesta 2003 lähtien. Verkkoneuvotteluja hän on käynyt useita, ei ole pysynyt laskuissa enää perässä. Hän aloitti neuvottelut asiakkaiden kanssa heti vain, kun mahdollista. Alkuun oli ongelmia järjestelmien kanssa niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin kesken. Asiakkaita sai opastaa tekniikan kanssa alkuun paljonkin, kun neuvottelut toimivat vain tietyillä selaimilla – sai tuntea itsensä järjes-

telmäasiantuntijana, vaikka Minna toteaa, että ei mitenkään tietoteknisesti lahjakas kylläkään ole. Alkuun asiakkaille saatettiin laittaa sähköpostilla hieman ohjeita, että mitä ohjelmia tulee ladata ennen neuvottelun käymistä ja alku menikin pitkälti ohjeistamisessa. Välillä tekniikkaa ei saatu siltikään toimimaan ja asia jatkettiin puhelimessa loppuun asti. Minna toteaa kuitenkin verkkoneuvotteluiden olevan sen verran parempi sähköinen tunnistautumiskanava, että kokee sen siinä mielessä paremmaksi työkaluksi kuin puhelimen.

Ensimmäisen verkkoneuvottelun Minna muistaa käyneensä asiakkaan kanssa, joka oli sillä hetkellä Espanjassa. Asiakas ei ollut Minnalle entuudestaan tuttu, mutta hyvin neuvottelut sujuivat näytön välityksellä. Myöhemmin asiakkaan saavuttua takaisin Suomeen, sopivat he tapaamisen pankin konttorille. Asiakas tunnisti Minnan jo aulassa, sillä hymy oli jäänyt asiakkaan mieleen. Verkkoneuvottelu on sen verran henkilökohtaisempaa, että asiakkaallekin jää äänen lisäksi muistiin toimihenkilön kasvot. Minna toteaakin, että ei koe verkkoneuvotteluiden olevan yhtään sen kummallisempi tapa toimia kuin se, että asiakas istuu konttorissa tapaamisessa toimihenkilön kanssa.

Minna tarjoaa verkkoneuvotteluita asiakkaille aktiivisesti itse, mutta on myös todennut, että asiakkaat osaavat hienosti varata aikoja myös itse oman verkkopankkinsa kautta. Itse varaavat asiakkaat ovat usein Minnan omia asiakkaita, joiden kanssa on käyty tapaamisia ja puhelinneuvotteluita jo aikaisemminkin. Usein asiakkaat ovat myös toisella paikkakunnalla asuvia. Porissa ja sen lähimaastossa olevat asiakkaat kokevat henkilökohtaisen tapaamisen konttorissa vielä itselleen miellyttävämmäksi tavaksi asioida. Minna kertookin, että on vielä tarkka siitä, kenelle verkkoneuvotteluja tarjoaa; vanhemmille asiakkaille ei tarjoa oikeastaan lainkaan, nuorilta sen sijaan sujuu neuvottelut ongelmitta. Minna uskoo kuitenkin, että verkkoneuvotteluiden mahdollistaminen iPadeille helpottaa myös vanhemmille asiakkaille verkkoneuvotteluiden tarjoamista.

Verkkoneuvotteluissa mahdollista on myös oman työpöydän jakaminen asiakkaalle. Minna kertookin, että hän pyrkii neuvottelun luonteesta riippuen hakemaan tietoa asiakkaille valmiiksi, jotta jakaminen asiakkaalle olisi helpompaa. Työpöydän jakamisessa on kuitenkin vielä ollut hieman teknisiä ongelmia, sillä kaksisivuisissa tie-

dostoissa usein toinen sivu on jäänyt asiakkaalle täysin pimentoon. Minna uskoo kuitenkin tässä positiivisesti siihen, että tekniikka kehittyy tässäkin, eikä ole pitänyt tätä ongelmana. Mikäli työpöydän jakaminen ei ole onnistunut, on hän ohjeistanut asiakasta hakemaan tietoa itse op.fi sivustolta. Sijoitusneuvotteluissa kätevää on erilaisten tuote-esitteiden ja markkinoiden tarkastelu, kun taas lainaneuvottelussa katsotaan yleensä laskureita sekä luoton vakuuksia jakamalla työpöydän avulla asiakkaalle lisätietoa.

Kynnys verkkoneuvotteluihin on Minnan kohdalla mennyt jo ohi, eikä enää ole väliä, onko asiakas tietokoneen ruudulla vai henkilökohtaisesti nenän edessä istumassa. Verkkoneuvotteluissa asiakkaan sekä toimihenkilön kasvot jäävät kuitenkin paremmin mieleen ja sen vuoksi pitää palvelua henkilökohtaisempana kuin esimerkiksi puhelimessa käytyjä neuvotteluita. Minna toteaakin vielä lopuksi oman tiiminsä puolesta, että uskoo, että kaikki neuvottelevat verkkoneuvotteluita nykyään aktiivisesti. Kaikki ovat olleet alusta asti aktiivisesti mukana ja neuvotteluita on yhdessä harjoiteltukin. Minna ei usko neuvotteluiden olevan kenellekään enää kynnyskysymys.

Haastateltavat olivat hyvinkin positiivisin mieli verkkoneuvotteluita kohtaan. Kummallakaan ei tuntunut olevan enää negatiivisia asenteita verkkoneuvotteluja kohtaan, vaan verkkoneuvottelu miellettiin jopa samanlaisena asiointikanavana, kuin konttorilla käyntikin. Täysin erilaisilla asenteilla olevia henkilökunnan jäseniä löytyy varmasti, mutta uskon, että mielipiteet ja kokemukset ovat muuttuneet suuresti loppuvuodesta 2015 pidetyn henkilökunnan digikyselyn jälkeen. Yleinen asenne verkkoneuvotteluihin henkilökunnan kesken on jo positiivinen, josta kertookin OP Länsi-Suomen ennätyksellisesti alkanut alkuvuosi käydyissä verkkoneuvotteluissa. Maaliskuun loppuun 2017 mennessä verkkoneuvotteluita oli käyty jo 253 kappaletta, joista maaliskuun osuus oli 156 neuvottelua.

5 ASIAKASKYSELYN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

5.1 Asiakaskysely

Asiakaskysely järjestettiin OP Länsi-Suomessa Porin BePOPin konttorilla loppuvuodesta 2016. Kysely oli suunniteltu konttorilla käyville ajanvarausasiakkaille, jotta saatiin kartoitettua heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään verkkoneuvotteluista. Suunnittelin itse kyselypohjan sekä kysymykset, jotka hyväksytin pankissa asiakasjohtaja Satu Lehtisellä, asiakaspäällikkö Maria Vuoriaholla sekä pankinjohtaja Aki Kevätsalolla. Kysely laadittiin yhdessä markkinointipäällikkö Satu Salmisen kanssa hyödyntäen Quest Back-ohjelmaa. Lopullinen kysely vietiin tabletille, jota tarjottiin ajanvaraukseen saapuville asiakkaille.

Asiakaskysely suoritettiin ainoastaan BePOPin konttorilla. Tähän päädyttiin siitä syystä, että BePOPin konttori on ainut OP Länsi-Suomen konttori, jossa toimii pankkisalimestari konttorin aulassa. Pankkisalimestari tapaa ajanvarauksella tulevat asiakkaat ensimmäisenä ja voisi näin ollen tarjota kyselyä saapuville asiakkaille. BePOPin konttorilla on lisäksi suurimmat kävijämäärät, joten ajateltiin, että vastausten kerääminen olisi nopeaa ja tehokasta. Vastaustavoitteeksi asetettiin 60 vastausta, jonka ajateltiin täyttyvän viimeistään kahden viikon sisällä. Tarkoituksena oli ensimmäisen viikon jälkeen seurata tilannetta ja jatkaa kyselyä vielä toisella viikolla, mikäli vastauksia ei tulisi tarpeeksi.

Ensimmäisen viikon jälkeen tulos oli kuitenkin vain 6 vastausta viikossa. Kävi ilmi, että pankkisalimestarilla oli hyvin kiire BePOPin aulassa sekä pankin asiantuntijat tulivat niin nopeasti noutamaan asiakkaita, että asiakkailla ei riittänyt aikaa vastata kyselyyn. Vastausten keräämistä muutetiin siten, että menin itse lisäksi päivystämään aulaan ruuhkatunteina ja keräämään kyselyjä asiakkailta heidän odotellessaan pääsyä asiantuntijan kanssa tapaamiseen. Asiantuntijoillekin saatettiin laittaa viestiä, että asiakas on saapunut, mutta vastaa vielä kyselyyn, jotta saapuisi hakemaan vasta muutaman minuutin kuluttua. Kyselyä lisättiin lisäksi muutamalle tabletille, jotta ruuhka-ajat aulassa saatiin hyödynnettyä. Vastausten kerääminen näin yhteistyölläkään ei valitettavasti ollut kovin helppoa; itse en omilta töiltäni päässyt aina avuksi ja asiak-

kaat saapuivat usein viime tingassa ajanvaraukseen, joten heillä ei riittänyt aikaa kyselylle. Asiakkaat kuitenkin joka kerta vastasivat mielellään kyselyyn ja sainkin paljon positiivista palautetta siitä, että kysely oli tärkeä ja he arvostivat, että heidän mielipidettään kuunnellaan, eikä vain pakoteta verkkoon.

Lopullisia vastauksia neljän viikon aikana saatiin kerättyä yhteensä 42. Kysely päätettiin lopettaa neljän viikon jälkeen, sillä Quest Back -linkki oli toiminnassa ainoastaan neljä viikkoa ja kyselyn vastausten keräys työllisti sen verran, että kysely nähtiin parhaaksi lopettaa. Lopullisesta tavoitteesta jäätiin siis 18 vastauksen päähän, mutta 42 vastausta pidettiin kuitenkin lopulta hyvänä ja arvokkaana tuloksena. Kysymyskaavake on viety liitetiedostoon 1.

Asiakaskysely Facebookissa järjestettiin samoihin aikoihin konttorikyselyn kanssa. Kysely julkaistiin OP Länsi-Suomen Facebookissa 24. marraskuuta 2016. Facebookin ajateltiin olevan paras kanava kyselyä varten. Facebookin kautta kysely sai mukavasti näkyvyyttä ja vastauksia sai myös nopeammin kuin mikäli kysely olisi laitettu verkkopankin kautta laajalle levityksellä OP Länsi-Suomen asiakkaiden kesken. Verkkopankkiin lähetetyt asiakaskyselyt ovat myös aikaisemmin aiheuttaneet palautetulvaa asiakkaiden kesken, sillä osa asiakkaista ei halua verkkopankkiin muita viestejä kuin omiin pankkiasioihinsa liittyvää. OP Länsi-Suomen Facebook sivuilla on tänään 12.3.2017 6956 tykkääjää, joten kysely tavoitti näin ollen hyvän määrän ihmisiä. Jaoin lisäksi kyselyn omilla Facebook-sivuillani.

Kysely oli avoinna OP Länsi-Suomen Facebook-sivuilla kaksi viikkoa ja tavoitteeksi kahdelle viikolle asetettiin, että vastauksia tulisi 100 kappaletta. Kyselyyn saatiin kahden viikon ajalta vastauksia yhteensä 101 kappaletta, joten asetettuun tavoitteeseen päästiin. Seurasin vastauksia kahden viikon aikana ja 90 % kyselyn vastauksista tuli ensimmäisten kahden päivän aikana. Kysely julkaistiin uudelleen vielä viikon kuluttua sivuilla, jolloin loput vastauksista saatiin kasaan.

Kyselyn runko noudattaa samanlaista kaavaa kuin konttorilla järjestetty kyselykin. Poikkeuksena konttorikyselyyn on kuitenkin huomioitava, että Facebookissa on muitakin kuin OP:n asiakkaita, joten alkupään kysymyksissä oli myös huomioitava vastaajan pääasiallinen pankki. Ajanvarausta konttorille ei tässä kohtaa oltu myöskään

varattu, joten kysymyksiä kuten, missä kanavassa vastaaja olisi ajanvarauksen tehnyt, ei kysytty Facebookin kautta olleessa kyselyssä. Kyselylomake löytyy liitetiedostosta 2.

5.1.1 Taustatekijät

Alkupään kysymyksissä haluttiin selvittää hieman asiakkaiden taustatekijöitä. Kyselyssä tarkasteltiin vastaajien ikää sekä sukupuolta. Eri-ikäisten antamilla vastauksilla nähdään kuitenkin olevan vaikutusta pankkiasioinnin kannalta. Näin ollen saadaan myös hieman hahmotettua verkkoneuvotteluilla sopivaa asiakassegmenttiä. Ikä oli jaettu viiteen eri ryhmään; 18-25-vuotiaat, 25-35-vuotiaat, 36-45-vuotiaat, 46-55-vuotiaat sekä yli 56-vuotiaat.

Konttorikyselyn 42 vastaajasta miehiä oli 16 kappaletta (38 %) ja naisia 26 (62%) kappaletta. Ikäryhmät jakautuivat mielestäni yllättävänkin tasaisesti. Itse ajattelin, että vanhempaa väestöä olisi konttorikävijöissä huomattavasti enemmän. Lopulta 18-25 vuotiaita oli 7 kpl (17%), 26-35 vuotiaita 6 kpl (14%), 36-45 vuotiaita 10 kpl (24%), 46-55 vuotiaita 7 kpl (17 %) ja yli 56 vuotiaita oli eniten eli 12 kpl (28%). Mitään merkittävää suurta jakaumaa näin ollen vastaajien kesken ei ollut. Tutkimuksen kannalta olikin mielestäni tärkeää, että kyselyyn osallistui eri-ikäisiä, jotta vastaukset eivät vääristy koskemaan vain tiettyä ikäryhmää.

Facebook-kyselyn 101 vastaajasta suurin osa oli naisia 82 kappaletta ja miehiä sen sijaan oli 19 kappaletta. Ikäjakauma ei ollut jakaantunut niin tasaisesti kuin konttorikyselyssä, sillä 26-35 vuotiaita oli selkeästi suurin osa vastaajista, eli 54 kappaletta (53%). Tähän vaikuttaa myös suurilta osin se, että jaoin kyselyn myös omilla Facebook-sivuillani ja oma Facebook kaveripiirini on suurilta osin juuri tätä ikäluokkaa. Seuraavaksi eniten vastaajia löytyi 36-45 vuotiaista, joita oli yhteensä 18 kappaletta. 18-25 vuotiaita oli 15 kappaletta, 46-55-vuotiaita 5 kappaletta ja yli 56 vuotiaita 9 kappaletta. Jatkossa kyselyn vastauksissa on otettu huomioon eri ikäryhmien välisiä eroja.

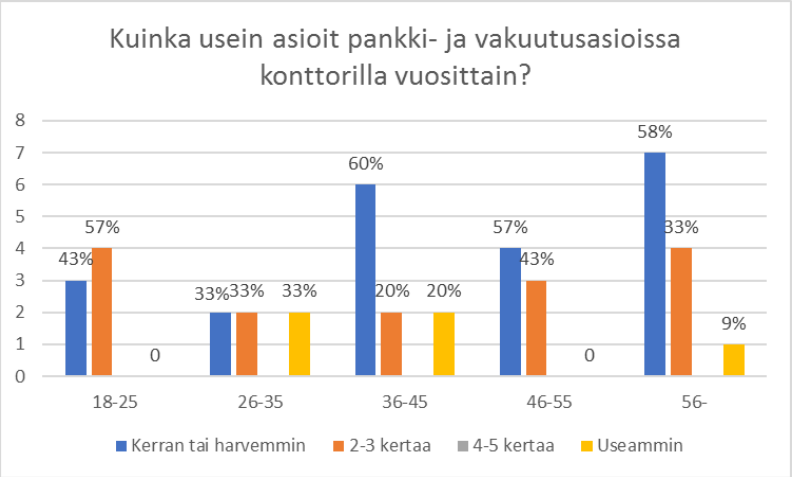
Facebook-kyselyssä tarkasteltiin taustatekijänä lisäksi vastaajien pääasiallista pankkia. Kyselyyn vastaamisen edellytyksenä ei ollut Osuuspankin asiakkuus, sillä mielenkiintona oli kuitenkin nähdä asiakaskäyttäytymisen muutos ja ajatukset verkkoneuvottelusta, oli minkä pankin asiakas tahansa. Kysymyksen vastausvaihtoehtoihin oli listattu kaikki Suomessa toimivat pääasialliset pankit: OP, Nordea, Danske Bank, S-pankki, Säästöpankki, Handelsbanken, Aktia sekä POP Pankki. OP:n asiakkaita vastaajista oli onneksi jopa 83 kappaletta. OP Länsi-Suomen kannalta kyselyn vastaukset ovatkin näin ollen erittäin arvokkaita. Lisäksi vastaajien joukosta löytyi 15 kappaletta Nordean asiakkaita, 2 kappaletta Danske Bankin asiakkaita sekä 1 Säästöpankkilainen.

5.1.2 Konttorilla asiointi

Vastaajilta haluttiin selvittää, miten usein he asioivat pankki- ja vakuutusasioilla konttorilla vuosittain. Vastausvaihtoehtoja oli neljä:

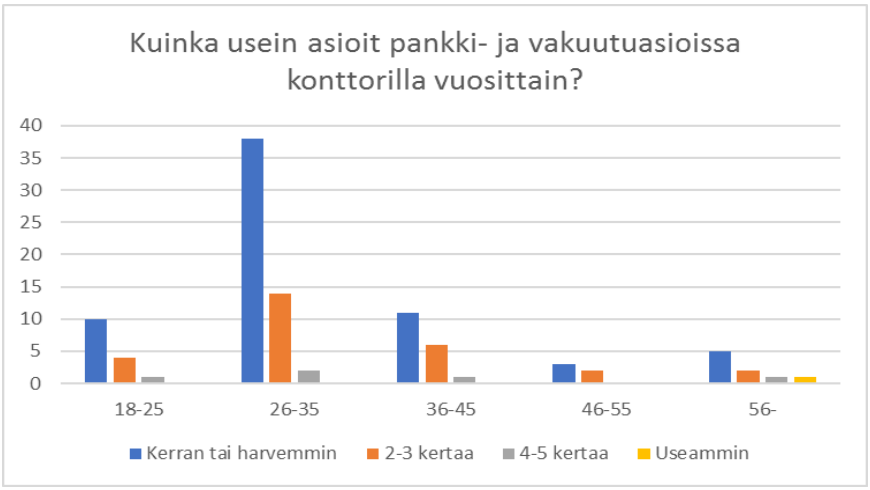
- Kerran tai harvemmin
- 2-3 kertaa vuodessa
- 4-5 kertaa vuodessa
- Useammin

Konttorikyselyn kesken tässä kysymyksessä huomasi jo selkeämmin, miten digitalisaatio on muuttanut konttorikäyttäytymistä, sillä yli puolet vastaajista, eli 22 asiakasta (52,4 %) vastasi käyvänsä konttorilla kerran tai harvemmin. 15 kpl (35,7 %) kertoi käyvänsä 2-3 kertaa vuodessa ja vain 5 kpl (11,7%) asiakkaista vastasi vaihtoehdon useammin. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut vaihtoehtoa 4-5 kertaa vuodessa. Nostona havainnoista haluaisin huomauttaa, että vanhimmasta ikäryhmästä ei löydy kuin ainoastaan yksi asiakas, joka vastasi käyvänsä konttorilla useammin, kuin vaihtoehdoissa oli mahdollisuutena valita. Useammin konttorilla asioivia asiakkaita ei toki ollut kuin tuo edellä mainittu 5 vastaajaa, mutta itse ainakin stereotyyppisesti ajattelin, että suurin osa ellei jopa kaikki vastaajat löydy suurimmasta ikäluokasta.



Kuvio 2. Ikäryhmien ero konttorilla asioinnissa, konttorikysely

Facebook kyselyssä kerran tai harvemmin kertoi konttorilla asioivansa jopa 67 vastaajaa, 2-3 kertaa vuodessa asioi 28 vastaajaa. Näistä vastauksista muodostui jo 94 % vastauksista. 4-5 kertaa vuodessa vastasi käyvän 5 vastaajaa ja vain yksi kertoi asioivansa vielä useammin konttorilla. Oheiseen kuvioon 3 on havainnollistettu vastaukset vielä eri ikäryhmien kesken. Ikäryhmien kesken ei ollut havaittavissa suurta eroavaisuutta. Facebook kyselyn tuloksena, kun kuitenkin niin suuri osa ilmoitti asioivansa konttorilla harvoin. Jokaisessa ikäryhmässä ”Kerran tai harvemmin” vaihtoehto sai eniten ääniä. Yli 56 vuotiaiden keskuudesta löytyi tämä yksi henkilö, joka oli vastannut asioivansa vielä useammin, kuin vaihtoehdoissa oli ollut vaihtoehtona.



Kuvio 3. Ikäryhmien ero konttorilla asioinnissa, Facebook-kysely

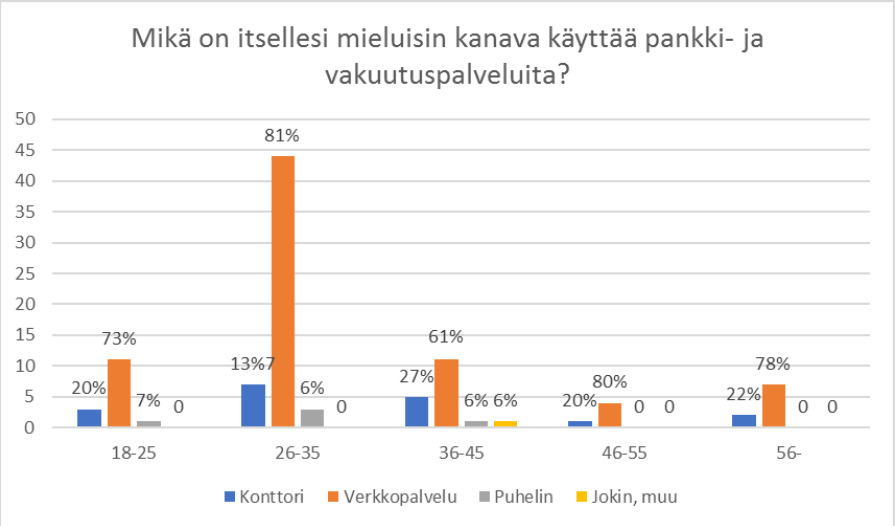
5.1.3 Mieluisin kanava asioida

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajille mieluisinta kanavaa hoitaa pankki- ja vakuutusasioita. Vastausvaihtoehtoina olivat konttori, puhelin, verkkopalvelu, OP-mobiili sekä jokin muu, mikä. Konttorikyselyyn vastanneiden asiakkaiden vastaukset hieman yllättivät, varsinkin itse näin puhelin- ja verkkopalveluyksikössä työskentelevänä, sillä puhelimen mieluisaksi kanavaksi vastasi ainoastaan yksi asiakas vastaajista (2 %). Konttori ja verkkopalvelu olivat ehdottomasti suosituimmat; konttorin mielsi mieluiseksi 16 kpl vastaajista (38%) ja verkkopalvelun 18 kpl (43 %). OP-mobiilin vähäinen kannatus yllätti myös, sen saaden vain 6 vastausta (15%), sillä OP-mobiilin on kuitenkin uutisoitu olevan jo verkkopalvelua suositumpi kanava käyntien määrää laskettaessa. 1 asiakas (2%) vastasi vaihtoehdon, jokin muu mikä ja kirjoitti mieluisimmaksi kanavaksi itselleen sähköpostin. Sähköposti ei tosin ole paras kanava pankkiasioiden hoitoon, sillä sähköpostin kautta asiakkaan tunnistaminen on täysin mahdotonta. Jotta asiakkaalle olisi ylipäänsä mahdollista lähettää pankkiasioita sähköpostitse, on hänen tarvinnut konttorilla allekirjoittaa suostumuslomake, jossa hyväksyy, että pankkisalaisuudenkin alaista tietoa voi lähettää hänelle sähköpostitse. Sähköposti voi toki olla tutun yhteyshenkilön kanssa hyvä yhteydenpitoväline, sillä yhteyshenkilön saa näin yleensä parhaiten kiinni eikä viestiä tai puhelua tarvitse välittää välikäsien kautta.

Ikäryhmien kesken mieluisinta kanavaa havainnoidessa nousi mielestäni erikoinen asia esiin; 18-25 vuotiaiden eikä myöskään 25-35-vuotiaiden keskuudesta yksikään vastajaa ei valinnut verkkopankkia. 18-25 vuotiaista 3 vastaajaa valitsi konttorin, 2 vastaajaa OP-mobiilin, 1 vastaaja puhelimen ja heidän joukostaan löytyi myös tämä yksi vastaaja, joka oli valinnut sähköpostin mieluisammaksi kanavaksi. Sen sijaan 25-36 vuotiaiden keskuudesta 4 vastaajaa valitsi konttorin ja 2 vastaajaa OP-mobiilin. Muissa ikäryhmissä verkkopalvelu sai eniten ääniä - toki vanhemmissa ikäryhmissä ei oltu pahemmin sen sijaan vastattu OP-mobiilia. Itse ajattelisin, että nuori ikäpolvi valitsee konttorilla asioinnin osaltaan myös sen vuoksi, koska usein muun muassa ensimmäinen asuntolaina otetaan kyseisessä iässä. Laina-asioista keskusteleminen saatetaan kokea vaikeaksi ja monimutkaiseksi, jonka vuoksi nuori ikäpolvi

hakeutuukin mieluummin konttorille hakemaan asiantuntijalta neuvontaa ja yksilöllistä palvelua.

Facebook-kyselyn vastaajista jopa 77 kappaletta vastasi mieluisimmaksi kanavaksi verkkopalvelun. 18 vastaajaa tykkäsi asioida konttorilla ja 5 vastaajaa piti puhelimessa asioinnista. Yksi vastaajista oli vastannut jokin muu vaihtoehdon ja kirjottanut mieluisimmaksi kanavaksi OP-mobiilin. Tässä kysymyksessä olisi toki voinut eritellä vielä verkkopalvelun ja mobiilipankin vastausvaihtoehtoihin, mutta en nähnyt erittelyllä olevan tärkeää merkitystä kyselylleni. Ikäryhmien kesken suurta vaihtelua ei myöskään ollut havaittavissa mieluisimmassa kanavassa. Oheisessa kuviossa 4 on havainnollistettu vielä erikseen vastaukset eri ikäryhmien kesken. Verkkopalvelu oli selkeäsi suosituin kanava joka ikäryhmän kesken. 36-45-vuotiaiden keskuudesta sen sijaan löytyi prosentuaalisesti eniten konttoriverkoston kannattajia. Heidän keskuudesta löytyi myöskin tämä yksi OP-mobiilin vastannut asiakas.



Kuvio 4. Ikäryhmien ero eri kanavien käyttäjinä, Facebook-kysely.

5.1.4 Asiakaspalvelun arvostus

Seuraavaksi haluan nostaa kyselystä esille työlleni tärkeän kysymyksen, jossa haluttiin tarkastella asiakaspalvelun merkitystä ja mitä asioita asiakaspalvelussa nimen-

omaan asiakkaat arvostavat. Vaihtoehtoja oli taas mahdollista valita yksi tai useampia. Vaihtoehtoina kysymyksessä olivat:

- Helppous
- Nopeus
- Ammattitaito
- Yksiköllinen palvelu
- Kasvokkain tapaaminen
- Joustavat palveluajat
- Henkilökohtainen yhteyshenkilö
- Jotain muuta, mitä?

Kaikki vastaukset saivat tasaisen vahvasti vastauksia. Helppoutta asiakaspalvelussa tunnuttiin arvostavan kuitenkin eniten, sen saaden vastauksia jopa 32 kappaletta (78%). Opinnäytetyön kannalta olennaisena vaihtoehtona halusin myös seurata, miten kasvokkain tapaamista arvostetaan ja millainen merkitys sillä nähdään asiakaspalvelun kannalta. Kasvokkain tapaamista arvosti lähes puolet konttorikyselyn vastaajista eli 19 asiakasta (46%). Joustavat palveluajat olivat lisäksi esimieheni lisäys vaihtoehtoihin, sillä OP Länsi-Suomen kannalta palvelun merkitys oli tärkeä, sillä palveluaikoja pidennettiin juuri syksyllä 2016 aina 8-20 asti. Joustavia palveluaikoja arvosti 17 asiakasta (42%).

Tarkastelin kasvokkain tapaamista vielä hieman eri ikäryhmien kesken. Tässäkin kohtaa nuoremmat ikäpolvet olivat nostaneet tämän asiaksi, jota arvostavat eniten asiakaspalvelussa. 26-35 vuotiaista jopa kaikki vastaajat olivat valinneet kasvokkain tapaamisen. Toinen asia, jonka myös jokainen vastaajista kyseisen ikäryhmän kesken oli valinnut, oli ammattitaito. 18-25 vuotiaiden arvostettiin myös kasvokkain tapaamista ja ammattitaitoa enemmän kuin muita asioita. Vanhemmissa ikäryhmissä sen sijaan arvostettiin paljon enemmän asiakaspalvelun helppoutta ja nopeutta. Yli 56-vuotiaiden keskuudessa oli muun muassa vain 2 vastaajaa, jotka vastasivat kasvokkain tapaamisen, helppoutta sen sijaan arvosti jopa 11 vastaajaa.

Facebook-kyselyssä myös jokainen vaihtoehto sai tasaisesti vastauksia vastaajien kesken. Samat asiat korostuivat asiakaspalvelun tärkeydessä kuin konttorikyselyssäkin. Helppous (84%) ja ammattitaito (82%) olivat kuitenkin kaksi asiaa, jotka nousivat yli muiden. Kasvokkain tapaaminen ei ollut niin tärkeää Facebook-vastaajien

kesken sen saaden 33 % kannatusta. Jotain muuta kohtaan yksi henkilö oli halunnut nostaa arvostavansa asiakaspalvelussa palveluun kirjautumista sekä sivulla/applikaatiolla navigoinnin helppoutta.

Tarkastelin kasvokkain tapaamisen tärkeyttä vielä erikseen myös Facebook-kyselyn osalta. Tulokset tässä olivat aivan eri luokkaa kuin konttorikyselyssä. Kasvokkain tapaamista arvostettiin vähiten asiakaspalvelussa jokaisessa muussa ikäryhmässä paitsi yli 56-vuotiaiden kesken. Yli 56-vuotiaiden keskuudessa kasvokkain tapaamista arvosti hieman yli puolet eli 56 %. Eniten kannatusta yli 56-vuotiaiden keskuudessa sai ammattitaito, sen keräten ääniä 89 %. Muissa ikäryhmissä helppous ja ammattitaito nousivat selkeästi yli muiden.

5.1.5 Ajanvarauksen tekeminen

Tässä kohtaa konttorikyselyn ja Facebook-kyselyn kysymykset eroavat hieman toisistaan. Tässä teemassa on näin ollen käsitelty ainoastaan konttorissa kyselyyn vastanneita. Konttorissa kyselyyn vastanneet asiakkaat olivat kaikki aikavarauksen tehneitä asiakkaita. Sen vuoksi konttorikyselyn kysymyksessä 9 haluttiin tarkastella, mitä palvelukanavaa asiakkaat käyttivät tehdäkseen aikavarauksen. Ajanvarauksen voi tehdä joko puhelimitse, verkkopankin kautta, käymällä konttorissa tai mikäli pankin asiantuntija on itse asiakkaaseen yhteydessä ja aika varataan sitä kautta. Ajanvaraus tapaamiseen on ollut mahdollista verkkopankin kautta vuodesta 2013. Tämä kanava olikin täpärästi ohittanut ajanvarauksen konttorissa, sillä verkkopankin kautta ajan varanneita oli 11 kappaletta, kun taas konttorissa ajan näytti varanneen 10 kappaletta. Puhelin oli selkeästi suosituin kanava, sillä asiakkaista 20 kappaletta oli käyttänyt tätä kanavaa hyödykseen. Pankin asiantuntija sen sijaan oli ollut yhteydessä 4 asiakkaaseen. Tämähän on voinut olla mahdollista joko puhelimitse, verkkoviestin välityksellä tai sähköpostitse.

Kysymys 10 oli tärkeä henkilökunnan aktiivisuuden tarkasteluun verkkoneuvotteluja tarjottaessa. Kysymyksessä kysyttiin, että tarjottiinko asiakkaalle verkkoneuvottelua

aikavarauksen yhteydessä. Verkkopalvelun kautta aikaa varatessa tapaamisen vaihtoehtoja ovat puhelin, verkkoneuvottelu tai konttorilla tapaaminen, joten verkkopalvelun kautta verkkoneuvottelu vaihtoehto on aina saatavilla. Henkilökunnan tulisi kuitenkin aktiivisesti tarjota verkkoneuvottelu vaihtoehtoa sekä konttori- että puhelinkanavassa. Vastaajista 9 kertoi, että heille oli tarjottu verkkoneuvottelua ja 32 kertoi, että tällaista vaihtoehtoa ei ollut heille ajanvarauksen yhteydessä tarjottu. Yhdeksästä vastaajasta, joille verkkoneuvottelua oli tarjottu ajanvarauksen yhteydessä, oli varannut ajan käyttäen puhelinta (5 kpl), verkkopalvelua (3 kpl) ja lisäksi yhdelle konttorilla asioineelle oli tarjottu verkkoneuvottelua. Pankin asiantuntijan kautta tehdyissä aikavarauksissa kenellekään ei oltu suositeltu tapaamista verkkoneuvottelun kautta. Yhteensä 34 vastaajaa varasi ajan tapaamiseen siten, että aikavaraus tehtiin pankin henkilökunnan kautta. 34 vastaajasta vain 6 asiakkaalle eli vain 17 %:lle oli tarjottu verkkoneuvottelua ajanvarauksen yhteydessä pankin henkilökunnan taholta. Tutkimus osoittaakin selvästi, että verkkoneuvottelun tarjoamiseen on jatkossa panostettava entistä enemmän.

Konttorikyselyn kysymys 11 kysyttiin ainoastaan asiakkailta, jotka olivat vastanneet, että heille oli tarjottu verkkoneuvottelua tapaamisen vaihtoehtona. Kysymyksessä tiedusteltiinkin, että minkä vuoksi asiakas oli kieltäytynyt, sillä oli kuitenkin tullut konttorille tapaamiseen. Vaihtoehtoja kieltäytymiselle oli:

- Minulla ei ole tietokonetta
- Saatan tutustua verkkoneuvotteluun joskus paremmalla ajalla
- Olen käynyt verkkoneuvottelun, enkä pitänyt siitä
- Ajatus verkkoneuvottelusta tuntui monimutkaiselta
- Saatavilla ei ollut sopivia aikoja
- Haluan asioida kasvotusten
- Mielestäni turha palvelumuoto
- Jokin muu, mikä?

Yhdeksästä vastaajasta seitsemän vastasi haluavansa asioida kasvotusten. Jokin muu, mikä vaihtoehdon olivat valinneet kaksi muuta asiakasta. Toinen oli kirjoittanut, että verkko ei toiminut ja toinen sen sijaan, että hänen asiaansa ei ollut mahdollista hoitaa verkkopalvelun kautta. Näissä vastauksissa itse jäin miettimään, että olivatko nämä kaksi asiakasta ymmärtäneet kysymyksen täysin oikein? Toisella tietenkin on voinut olla ongelmia ylipäänsä internetin kanssa ja sen vuoksi ei olisi voinut verkkoneuvot-

telua käyttää. Verkkoneuvottelun välityksellä voidaan kuitenkin hoitaa nykyään kaikki samat asiat kuin konttoritapaamisessakin, toki on jotain asioita, jotka vaativat vahvistusta. Asiakas on voinut tässä kohtaa olla myös tietämätön, että verkkoneuvottelussa on mahdollista samoja asioita jo hoitaa.

Tässä kohtaa konttorikyselyä kysymykset jatkuivat ainoastaan niiden asiakkaiden kesken, joille ei oltu tarjottu verkkoneuvottelua ajanvarauksen yhteydessä. Edellinen kysymys oli näin ollen viimeinen asiakkaille, joille verkkoneuvottelua oli tarjottu. Heiltä tiedusteltiin kyselyssä vielä lisäksi avointa palautetta kyselyn laatijalle tai OP Länsi-Suomelle sekä heidän oli mahdollista jättää yhteystietonsa, mikäli halusivat osallistua pieneen arvontaan. Palautteet käsitellään vielä myöhemmin tulosten läpikäynnissä sekä konttori- että Facebook-kyselyyn vastanneiden kesken.

5.1.6 Verkkoneuvottelun käyneet asiakkaat

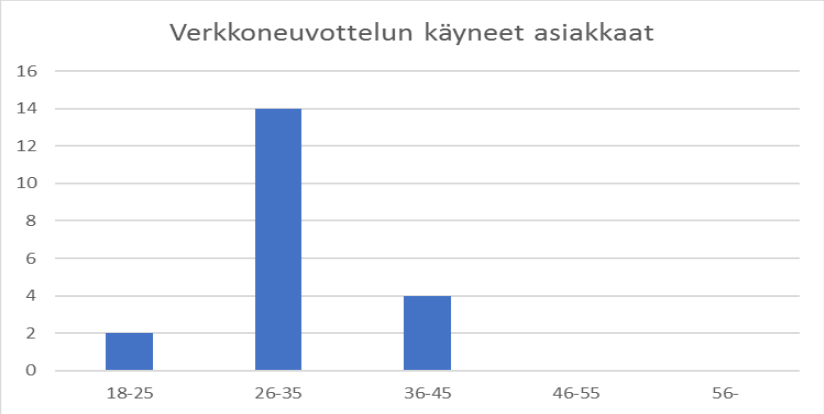
Konttorikyselyn kysymyksessä 12 tiedusteltiinkin asiakkailta, joille verkkoneuvottelua ei oltu tarjottu, että olivatko he ylipäänsä tietoisia, että nykyään tapaaminen on mahdollista verkkoneuvottelun välityksellä. Kyllä vastasi 32 vastaajasta selkeästi yli puolet, eli 21 kappaletta (66%) ja ei vaihtoehdon vastasivat 11 kappaletta (34%).

Kyllä vastanneilta kyseltiin vielä lisäksi kysymyksessä 13, että ovatko he ehtineet jo käymään verkkoneuvottelun pankin asiantuntijan kanssa. Edellisen kysymyksen Kyllä-vastaajia oli 21 kappaletta, mutta nyt kysymykseen oli vastannut vain 19 asiakasta. 19 vastaajasta kolme henkilöä (16%) oli käynyt verkkoneuvottelun ja 16 henkilöä (84%) ei ollut vielä kyseiseen palveluun tutustunut. Kolmesta vastaajasta kaksi edusti ikäryhmää 36-45-vuotiaat ja yksi vastanneista kuului yli 56-vuotiaisiin.

Näiltä kolmelta henkilöltä, jotka olivat palveluun jo tutustunut, kysyttiin vielä lisäksi kysymyksessä 14, että käyttäisivätkö he jatkossa tätä neuvottelutapaa pankki- ja vakuutusasioiden hoitamiseen. Kaksi asiakasta vastasi kyllä ja yksi ei. Tässä kohtaa kyselyä itseäni jäi harmittamaan, että asiakkaalla ei ollut mahdollisuutta kertoa, mik-

si ei jatkossa neuvottelisi tällä tavoin. Vaikka Ei-vaihtoehdon valitsikin vain yksi henkilö, olisi tämä ollut arvokasta tietoa OP Länsi-Suomelle. Avasin kuitenkin sen verran vielä kyseisen asiakkaan vastauksia ja hän olikin lopussa vastannut, kun kysyttiin, että mitä ajatuksia verkkoneuvottelun käyminen hänessä herättää; hieno uudistus. Tässä tapauksessa onkin voinut käydä niin, että asiakas kokee verkkoneuvottelut hyvänä uudistuksena, mutta ei itse kokenut palvelua omakseen.

Facebook-kyselyn vastaajilta sen sijaan kysyttiin, että olivatko he tietoisia, että pankkitapaamisen voi nykyään käydä myös verkkoneuvottelun välityksellä. Verkkoneuvottelu oli selostettu kysymyksessä olevan kahden henkilön tapaaminen tietokoneen/tabletin välityksellä. 101 vastaajasta 81 kappaletta oli tietoisia verkkoneuvottelun mahdollisuudesta ja 20 kappaletta sen sijaan ei. Näiltä 81 vastaajalta kysyttiin jatkokysymyksenä, että ovatko he ehtineet käymään verkkoneuvottelua vielä pankin asiantuntijan kanssa. Suuri osa vastaajista, eli 61 kappaletta ei ollut verkkoneuvottelua käynyt, mutta 20 vastaajaa kertoi palvelua jo käyttäneen. 20 vastaajan ikäjakauma muodostui seuraavan taulukon 6 mukaisesti.



Kuvio 4. Verkkoneuvottelun käyneet asiakkaat, Facebook-kysely.

Jälleen näiltä 20 verkkoneuvottelun jo käyneeltä Facebook-vastaajilta kysyttiin vielä lisäksi, että käyttäisivätkö he palvelua jatkossakin. Positiiviseksi yllätykseksi 19 vastaajaa kertoi voivansa käyttää palvelua jatkossakin pankki- ja vakuutusasioiden hoitoon. Vain yksi vastaajista ei ollut tyytyväinen palveluun. Tässäkin kohtaa jäi tosiaan harmittamaan, että ei vastanneilta ei kysytty jatkokysymyksenä avointa palautetta, minkä vuoksi eivät käyttäisi palvelua. Avasin kuitenkin kyseisen vastaajan vastauk-

sia vielä tarkemmin ja myöhemmin vastaaja olikin vastannut, että pitää verkkoneuvottelua turhana palvelumuotona.

5.1.7 Ajatuksia verkkoneuvottelusta

Lopulta kaikilta vastaajilta kysyttiin vielä yleistä mielipidettä, mitä ajatuksia verkkoneuvotteluiden käyminen heissä herättää. Vastausvaihtoehtoihin oli listattu seuraavanlaiset vaihtoehdot:

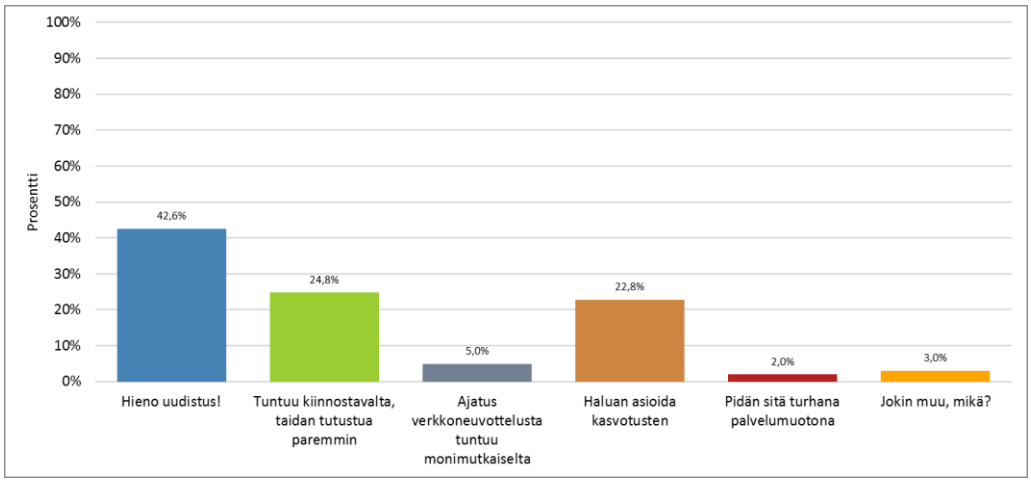
- Hieno uudistus!
- Tuntuu kiinnostavalta, taidan tutustua myöhemmin paremmin
- Ajatus verkkoneuvottelusta tuntuu monimutkaiselta.
- Haluan asioida kasvotusten.
- Pidän sitä turhana palvelumuotona.
- Jotain muuta, mitä?

Konttorikyselyssä kysymykseen vastasi 32 vastaajaa. Vastausvaihtoehdoista ”haluan asioida kasvotusten” nousi selkeästi suosituimmaksi vaihtoehdoista, sillä vastaajista hieman yli puolet, eli 17 kappaletta (53%) vastasivat kyseisen vaihtoehdon. Monimutkaiselta verkkoneuvottelu tuntui ainoastaan yhden asiakkaan mielestä. Kuitenkin asiakkaita, joiden mielestä verkkoneuvottelu oli hieno uudistus, löytyi 5 kappaletta (16%) ja kiinnostavalta palvelu tuntui 8 vastaajan (25%) mielestä.

Positiivisena yllätyksenä Facebook-kyselyyn vastanneet olivat selkeäsi vastaanottavaisempia verkkoneuvotteluille kuin konttorilla kyselyyn vastanneet. Suurin osa vastaajista, eli 43 kappaletta nimittäin kertoi verkkoneuvotteluiden olevan hieno uudistus. 25 kappaletta kiinnostui verkkoneuvotteluajatuksesta ja tutustuu palveluun paremmin. Nämä kaksi vastausvaihtoehtoa muodostivat näin ollen jopa 68 % vastauksista. Kasvotusten haluaisi jatkossa asioida 23 kappaletta, monimutkaiselta verkkoneuvottelu tuntui 5 vastaajan kesken sekä turhana palvelumuotona verkkoneuvotteluita piti ainoastaan 2 kappaletta. 3 vastaajaa oli vastannut vielä lisäksi jokin muu vaihtoehdon ja avoimet vastaukset olivatkin seuraavanlaisia:

- En ole koskaan kokeillut, joten tulee epävarma olo. Haluaisin kuitenkin kokeilla.
- Fiftisiksti.. En osaa sanoa. Pidän kasvotusten tavattua henkilö aidompana ja pystyn arvioimaan hänen olemustaan paremmin.
- Asioin niin harvoin, että silloin voi melkein käydä paikan päällä.

Avoimissakaan vaihtoehdoissa ei kuitenkaan täyttä tyrmäystä verkkoneuvotteluille tullut. Hyvänä nostona pidän tuota, että kasvotusten tavattu henkilö on kuitenkin aidompi ja olemusta voi näin ollen arvioida paremmin. Kasvokkain tavatessa pankin asiantuntija ei voi näin ollen piiloutua tekniikan taakse.



Kuvio 5. Mitä ajatuksia verkkoneuvottelun käyminen vastaajissa herättää, Facebook-kysely.

5.1.8 Palautetta OP Länsi-Suomelle sekä kyselyn laatijalle

Viimeisenä asiakkailta kysyttiin vielä avointa palautetta kyselyn laatijalle tai suoraan OP Länsi-Suomelle. Listaan tähän allekkain kaikki konttoriasiakkaiden listaamat seitsemän avointa palautetta:

- Hyviä kysymyksiä!
- Tietokoneohjelmat ovat epäloogisia. Eivät toimi.
- Hienosti suunniteltu kysely!
- Vanhakoiviston konttorin sulkeminen harmittaa

- Verkkosivujen käytettävyys on erittäin tärkeää ja se, että saa ainakin luulon asiakaspalvelusta.
- Pankkipalveluja pitäisi olla enemmän. Niin, että saa kasvokkain keskustella. Huono asia on, että konttoreita suljettu. Hankaloittaa asiointia.
- Yhteyshenkilö tärkeä. Minulla ja miehelläni ollut sama henkilö koko ajan ja kaikki hoituu hyvin, kun tunnemme toisemme. XXX:lle kiitokset hyvästä työstä.

Palautteissa mukavaa oli toki asiakkaiden palaute kyselystä. Sain paljon myös henkilökohtaisesti asiakkailta kiitosta; he selkeästi arvostivat, että heidän mielipiteitä asioihin tiedustellaan. Tammikuussa Nooa Säästöpankin järjestämässä kyselyssä 62 % suomalaisistahan oli sitä mieltä, että pankit sanelevat ehdot ilman, että asiakkaat voisivat itse vaikuttaa asiaan. (Koski 2017.) Palautteistakin huomaa, että konttoreiden sulkemiset ympäri Satakuntaa harmittavat. Kasvokkain tapaamista ja henkilökohtaista yhteyshenkilöä asiakkaat tuntuvat selkeästi myös arvostavan. Pankit ovat toki kovan murroksen ja paineen alla, että valitettavasti asiakkaiden mielipiteiden kuunteluun ei aina ole edes mahdollisuutta. Pankit ovat loppujen lopuksi kuitenkin liikelaitoksia, jotka tavoittelevat parasta mahdollista liikevoittoa. Tämä usein tarkoittaa sitä, että niin sanottuihin ylimääräisiin kuluihin, kuten pikkukonttoreiden ylläpitämiseen, ei ole mahdollisuutta kompastua.

Facebook-kyselyssä palautteita jätettiin yhteensä 15 kappaletta. Näistä kuitenkin seitsemän oli minulle suoraan jätettyjä tsemppiviestejä sekä terveisiä. Olin jakanut kyselyn kuitenkin omilla Facebook-sivuillani ja saanut sitä kautta paljon vastauksia omilta Facebook-ystäviltäni. Jaan kuitenkin kahdeksan muuta avointa palautetta työssäni siinä muodossa, kuin ne oli palautekenttäänkin jaettu:

- Hyvä kysely! OP Länsi-Suomella on mielestäni kaikki palveluasiat kunnossa.
- Henkilökohtaista palvelua tutun toimihenkilön kanssa.
- Verkkopankin kautta lähetettyihin viesteihin vastaaminen saisi olla nopeampaa.
- Itse olen kokenut pienen konttorin asiakkaana olemisen erittäin mieluisana ja hieno lisä on ollut verkkoneuvottelut, joiden kautta saatiin ensimmäinen asuntolainammekin sovittua, vaikka asummekin monen sadan kilometrin päässä kyseisestä pankista. Asiakaspalvelu on myös kyseisessä pankissa toi-

minut hienosti ja henkilökohtaiset puhelut tutulta asiakaspalvelijalta piristävät päivää ja tuntuu että kaikki asiat ovat kunnossa.

- On tyhmää, että kaikki siirtyvät verkkoon, netissä pitää nykyään ihan liikaa asioida. Kaikki eivät välttämättä omista verkkopalvelutunnuksia eivätkä haluakaan omistaa. Jotkut eivät omista edes tietokonetta, ja mielestäni se on ok. Miksi pitäisi? Sekä vanhoja asiakkaita ajatellen, kun Nordea vain pienentää aikaväliä käydä konttorilla asioimassa 10-13, niin siinä ei ajatella ikäihmisiä eikä työssäkäyviä varsinkaan. Mielestäni asiat menevät vain huonompaan suuntaan.
- Verkkoneuvottelut on tällä hetkellä helpoin tapa hoitaa neuvotteluita. Ei tarvitse mennä pankkiin, jos neuvottelee kotoa käsin, voi etsiä mahdollisia tarvittavia dokumentteja neuvottelun aikana.
- Aina saanut asiantuntevaa palvelua ja hienosti joustettu asiakkaan henkilökohtaisen tilanteen mukaan.
- Viime kerralla, kun käytiin verkkoneuvottelua palvelu pätki paljon. Toivottavasti tämä on nykyään korjattu.

Palautteissa oli mukavasti tuotu esille verkkoneuvottelut. Kiva oli myös lukea, että yksi asiakkaista oli jopa ensimmäisen asuntolainansa neuvotellut verkkoneuvottelun välityksellä hänen asuessaan kaukana omasta asiointikonttoristaan. Verkkoneuvottelun teknisiin ongelmiin oli myös viitattu, mutta näihin on onneksi saatu paljon päivityksiä ja parannuksia. Toivotaan siis vain, että kyseisen asiakkaan edellisessä neuvottelussa olleet tekniset ongelmat eivät estä häntä kokeilemasta neuvottelua uudestaan.

Palautteiden joukosta löytyi myös mukavia suoria palautteita OP Länsi-Suomelle. Yksi vastaajista halusi lisäksi ilmaista mielipiteensä nyt finanssialalla vallitsevasta muutoksesta. Kassapalveluja rajoitetaan ja käteistä ei ole tarjolla enää läheskään jokaisessa konttorissa. Tämä kielii hyvin pitkälti asiakaskäyttäytymisen muutoksesta. OP Länsi-Suomen konttoreista BePOPin, Ulvilan sekä Rauman Kauppakadun konttorista saa vielä käteisasiakkaat palvelua pankin aukioloaikojen puitteissa – muissa konttoreissa käteisasiointia on rajoitettu. Vastapainoksi sen sijaan Automatia on tuonut markkinoille Talletus-automaatteja, joissa käteisen tallettaminen on myös mahdollista itsepalveluna. Talletus-automaatteja löytyy Porin alueelta tällä hetkellä Kauppakeskus Puuvillasta sekä Kauppakeskus BePOPista. Asiakaspalvelun merkitys

palveluyrityksissä on suuressa roolissa, sen jatkuva kehittäminen on myös tärkeää. Kehittämisen kannalta rakentava palaute ja kehitysehdotukset ovat erittäin hyödyllisiä. Näihin yllämainittuihin palautteisiin toimeksiantaja voikin kiinnittää huomiota ja kehittää mahdollisuuksiensa mukaan palveluitaan entistä toimivammaksi.

5.2 Kyselyn luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta on perinteisesti lähestytty reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Validiteetilla eli pätevyydellä viitataan siihen, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetti voidaan edelleen erottaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen puoleen. Sisäinen validiteetti liittyy käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuuteen. Ulkoinen validiteetti liittyy johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden väliseen suhteeseen. Reliabiliteetti eli luotettavuus sen sijaan liittyy mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen. Keskeinen osa reliabiliteettia on toistettavuus. Tieteellisten tulosten edellytetään olevan koeteltavissa, jolloin toinen tutkija voi toistaa tutkimusasetelman ja saada samanlaisia tutkimustuloksia. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.)

Arvioin tekemäni kyselyn luotettavaksi. Konttorikyselyyn vastanneiden asiakkaiden kesken otanta ei ollut kovin suurta, mutta pidin tärkeänä, että ikäryhmät jakautuivat niinkin tasaisesti vastanneiden kesken. Asiakkaille ei ollut myöskään mahdollisuutta vastata kyselyyn omin päin ilman minkäänlaista valvontaa, joten tuplavastauksia kenenkään vastaajan osalta ei ole syntynyt. Kysely täytettiin ikävä kyllä pienessä kiireessä juuri ennen ajanvarausta, joten tämä on saattanut aiheuttaa asiakkaille virhenäppäilyjä tai kysymyksiin ei ehditty keskittymään tarpeeksi, jolloin on vastattu äkkiä vain jotain, jotta pääsee seuraavalla sivulle. Konttorikyselyn otannan ollessa niin pieni, minkäänlaista suurta yleistystä ei ole mahdollista tehdä. Pidin kuitenkin konttorikyselyyn vastanneiden mielipiteitä erittäin arvokkaana tutkimukseni kannalta.

Facebook-kyselyssä otanta oli jo massiivisempaa ja asetettuihin tavoitteisiin päästiin hienosti. Facebook-kyselyyn vastanneista jokainen oli vastannut kaikkiin kysymyksiin ja uskon, että tässä kysymyksiinkin on keskitytty paremmin, sillä kyselyyn vastaus on todennäköisesti tapahtunut kotoa käsin. Facebook-kyselyn vastauksissa toistoa tuli myös huomattavasti enemmän verrattuna konttorikyselyyn. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä kyselyyn osallistuneiden asiakasjoukko oli iältään läpileikkaus koko asiakaskunnasta. Eri ikäryhmien ansioista tulokset eivät vääristyneet koskemaan vain tiettyä asiakassegmenttiä. Tutkimusta ei voida suoraan yleistää koskemaan koko asiakaskunnan mielipiteitä, mutta hyviä nostoja ja päätelmiä pystyttiin silti tekemään yksittäisten ihmisten mielipiteiden turvin. Toimeksiantajana toiminut OP Länsi-Suomi voi hyödyntää tutkimustuloksia suoraan kehitystyöhönsä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITYSIDEOITA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä lisätietoa niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin mielipiteistä ja toimintatavoista. Tässä luvussa tarkastellaan paremmin OP Länsi-Suomessa järjestetyn havainnoinnin, haastatteluiden sekä kyselyn tuloksia ja niistä johdettuja tiettyjä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää suoraan koskemaan koko toimeksiantajan asiakaskuntaa. Luvussa on esitelty myös erilaisia kehittämisideoita toimeksiantajalle tulevaisuuteen sekä avattu myös työn tuloksena syntynyttä apuvälinettä henkilökunnalle.

6.1 Kehittämistyössä syntyneiden tulosten tulkinta

Digitalisaation vaikutus on järjestetyn kyselyn mukaan ilmeistä ja väistämätöntä. Digitalisaatio muuttaa selkeästi asiakkaiden käytöstä pankkiasioinnissa, nostaen muun muassa verkkopalvelun selkeästi mieluisammaksi kanavaksi hoitaa pankki- ja vakuutusasioita. Konttorilla käydään nykyään myös huomattavasti harvemmin, kuin aikaisemmin. Facebook-kyselynkin mukaan vastaajista jopa 94 % kertoi asioivansa konttorilla vuositasolla kerran tai harvemmin tai vaihtoehtoisesti 2-3 kertaa. Pankki- ja vakuutusasiointi, kun on kuitenkin pitkälti mahdollista hoitaa jo itsepalveluna verk-

kopankin tai pankkiautomaattien kautta. Pankkeja kilpailutetaan lisäksi paljon herkemmin ja asiakkaat ovatkin usein heille edullisimman pankin perässä. Onko asiakaspalvelulla ja muilla arvoilla kuitenkin vielä merkitystä pankkia valittaessa?

Asiakkaille järjestämässäni kyselyssä tiedustelin muun muassa mitä asioita asiakkaat arvostavat asiakaspalvelussa. Helppous nousi suosituimmaksi vastaukseksi niin konttorilla kuin verkossakin järjestetyssä kyselyssä. Itse miellän verkkoneuvottelut nimenomaan palveluksi helpottamaan asiakkaiden arkea. Vertaisin palvelua jopa Prisman tarjoamaan Kauppakassi-palveluun. Kauppakassi-palveluhan on ruoan verkkokauppa, jonka avulla ruokaostokset tehdään netistä juuri silloin kuin itse haluat. Tilatut ruoat voi joko noutaa Prisman noutopisteeltä tai tilata jopa suoraan kotiin. Kyseinen Prisman palvelu kuten myöskään verkkoneuvottelu ei ole pakollinen palvelu. Palvelu on tuotu mahdolliseksi vain helpottamaan asiakkaiden arkea ja näin ollen jopa lisäämään niitä arvokkaita tunteja, joita välillä tuntuu vuorokaudessa olevan niin kovin vähän.

Työntekijöiden toimintaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä tutkimuksesta nousi ilmi, että verkkoneuvotteluita tarjotaan tällä hetkellä vähän. Tarjoamiseen vaikuttavat työntekijöiden omat asenteet ja kokemukset palvelusta. Henkilöstön koulutus ja perehdytys ovat avainasemassa, sillä henkilökunnan tulisi ymmärtää palvelu ja sen merkitys kuitenkin ennen asiakkaita. Itselle vierasta ja tuntematonta palvelua on myös vaikea tarjota, joten uuteen palveluun tulisi luottaa ensin täysin.

Yleisesti ottaen verkkoneuvottelut saivat positiivista palautetta asiakkaiden kesken. Neuvottelua jo käyttäneet ovat jo palveluun mieltyneet ja käyttäisivät palvelua myös jatkossa. Asiakkaat mieltävät näin ollen mielestäni verkkoneuvottelun jopa samanlaiseksi tapaamiseksi kuin konttorilla käymisenkin. Neuvottelun aloittamiseen tarvitaan kuitenkin vielä pientä rohkaistumista asiakkaiden kesken. Pankkiasioita hoidetaan muutenkin niin harvoin nykyään, että verkkoneuvottelu ei välttämättä tule ensimmäisenä asiana mieleen asiakkaan ottaessa yhteyttä pankkiin.

Kehittämistyössä haastateltavien toimihenkilöiden kokemukset ja ajatukset verkkoneuvotteluista olivat innostavia - verkkoneuvottelu miellettiin jopa samanlaisena asiointikanavana, kuin konttorilla käyntikin. Yleinen asenne verkkoneuvotteluihin hen-

kilökunnan kesken on jo positiivinen ja henkilökunnan asenne verkkoneuvotteluita kohtaan on täysin muuttunut verrattaessa loppuvuodessa 2015 järjestettyyn kyselyyn. Henkilökunnan muuttuneista asenteista kertookin OP Länsi-Suomen ennätyksellisesti alkanut alkuvuosi käydyissä verkkoneuvotteluissa. Maaliskuun loppuun 2017 mennessä verkkoneuvotteluita oli käyty jo 253 kappaletta, joista maaliskuun osuus oli 156 neuvottelua. Henkilökunnalla onkin hyvät mahdollisuudet omalla asenteellaan ja markkinoinnillaan muuttaa asiakkaiden mielipiteitä verkkoneuvotteluista ja jatkaa OP Länsi-Suomen hyvin alkanutta vuotta etäneuvotteluiden parissa.

6.2 Asiakassegmentti

Tietyt asiakkaat arvostavat sähköisiä palveluita muita enemmän, jolloin verkkoneuvottelu voi parantaa heidän asiakaskokemustaan huomattavasti. Verkkoneuvottelu ei ole tarkoitettu pakolliseksi palvelukanavaksi jokaiselle pankin asiakkaalle, palvelun on tarkoitus olla asiakaskokemusta parantava lisäpalvelu asiakkaille, jotka kyseisen palvelukanavan haluavat valita asiointikanavakseen. Nämä palvelusta kiinnostuneet asiakkaat olisi tärkeää tavoittaa, sillä he kokisivat palvelusta varmasti lisäarvoa itselleen.

Toteutin asiakkaiden segmentoinnin Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006) mukaan. Asiakkaat pyritään ryhmittelemään segmentteihin, joiden sisällä asiakkaiden tarpeet ovat hyvin samankaltaisia. Useimmat finanssiyhtiöt lähtevätkin siitä, että sama palvelu ei voi tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita, jolloin asiakaskunnan segmentointi on välttämätöntä. Tavallisia segmentointiperusteita ovat:

- asiakkaiden ominaisuudet
- asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelemat hyödyt
- palvelukäyttöön liittyvät tekijät

Asiakkaan ominaisuuksilla tarkoitetaan muun muassa asiakkaiden ikää, sukupuolta, koulutusta, ammattia ja perheen elämänvaihetta. Segmentointia käytetään myös alueellisesti, jolloin segmentit muodostetaan asiakkaiden maantieteellisen sijainnin perusteella. Asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelema hyöty on monesti asiakkaan palvelua valitessaan käyttämä keskeinen kriteeri. Kolmas segmentointitekijän ryhmä koostuu palvelujen käyttöön liittyvistä tekijöistä. Tavallisimpia näistä ovat palvelujen

käyttötiheys ja käytön määrä, asiakasuskollisuus ja asiakassuhteen vaihe. (Ylikoski ym. 2006, 20-23.)

Potentiaalisimpana asiakasryhmänä pitäisin toisella paikkakunnalla asuvia asiakkaita. Asiakkuuspäällikkönä toimivan Maria Vuoriahon mukaan (henkilökohtainen tiedontanto 17.5.2016) suurin osa OP Länsi-Suomessa käydyistä verkkoneuvotteluista on käyty muualla kuin Satakunnassa asuvien asiakkaiden kesken. Tällä hetkellä toisella paikkakunnalla asuvien asiakkaiden palvelu on pääsääntöisesti ollut joko verkkopalvelun kautta tai puhelimitse tapahtuvaa. Ennen mahdollisuutta sähköiseen allekirjoitukseen, asiakkaan oli käytävä vieraassa Osuuspankissa papereita allekirjoittamassa. Tässä kohtaa usein myös asiakas saattaa kokea pankin vaihtamisen jopa helpompana vaihtoehtona, kuin papereiden tai muun muassa pankkikorttien lähettelyn eri Osuuspankkien välillä. Kaikki Osuuspankit kuuluvat toki yhteiseen OP Ryhmään, mutta jokainen Osuuspankki on lisäksi oma osuuskuntansa, joten asiointi toisessa Osuuspankissa ei välttämättä ole aina niin yksinkertaista. Verkkoneuvotteluiden avulla toisella paikkakunnalla asuva asiakas saa henkilökohtaisempaa ja yksilöllisempää palvelua, kun voi nähdä taas tutun pankkihenkilön kasvot, ajamatta kuitenkaan satoja kilometrejä toiseen suuntaan tai tekemällä pankin vaihdosta.

Toisena potentiaalisena ryhmänä pitäisin niin sanottuja ruuhkavuosia viettäviä asiakkaita. Kyselytutkimuksen tuloksena ikäryhmät välillä 26-45-vuotiaat olivat kiinnostuneimpia uudesta palvelusta ja kyseinen ikäryhmä oli lisäksi palvelua jo tähänkin mennessä eniten käyttänyt. Palvelu helpottaa kiireistä arkea, varsinkin kun nykyään pankki tarjoaa myös joustavia palveluaikoja aina kello 20 saakka. Kiireisen työpäivän jälkeen ei kuitenkaan tarvitse lähteä pankin konttoriin neuvottelemaan ja vielä mahdollisesti lapset mukana. Neuvottelut on helppo hoitaa kotisohvalta käsin lasten touhutessa tutussa ympäristössä samanaikaisesti.

18-25-vuotiaiden ryhmä on myös potentiaalisia verkkoneuvotteluiden kävijöitä. 18-20-vuotiaana tosin käydään yleensä ensimmäisessä pankkitapaamisessa, kun asiakkaalla on juridisesti mahdollista omista pankkiasioistaan itsenäisesti päättää täytettyään 18 vuotta. Tällöin ensitapaaminen on hyvä suorittaa pankin konttorilla. Usein myös ensimmäiset lainaneuvottelut ovat jännittäviä ja haastavia, jolloin monet saattavat hakea tarvitsemaansa tukea ja turvaa henkilökohtaisesti konttorilta käsin.

Potentiaalisista verkkoneuvottelijoiden käyttäjistä ei myöskään kannata stereotyyppisesti jättää pois vanhempaa ikäpolvea. Verkkoneuvottelu on kuitenkin hyvä lisäpalvelu ihan kaiken ikäisille; asiakasta kuuntelemalla ja hänen tarpeitaan kartoittamalla tulisikin pankin asiantuntijoiden löytää oikeat asiakkaat, joille palvelua tarjota. Asiakkaan kieltäytyessä uudesta lisäpalvelusta, tulee myös asiakkaan mielipidettä ja toivetta kuunnella ja näin ollen toivottaa hänet oikein tervetulleeksi konttorilla asioimaan. Palvelun tarjoamisen ei kuitenkaan ole tarkoitus viestittää asiakkaalle, että konttorissa asioiminen ei olisi jatkossa enää mahdollista.

6.3 Apuväline henkilökunnalle

Kehittämistyön tuloksena syntyi Power Point -tiedosto henkilökunnalle, joka toimii apuvälineenä verkkoneuvotteluille. Apuväline on listattu liitetiedostossa 3, mutta tiedostosta löytyy sen verran liikesalaisuuden alaista tietoa, että tiedosto ei ole luettavissa. Ajatus apuvälineestä syntyi henkilökunnalta itseltään. Verkkoneuvotteluihin löytyy OPn sisäisestä Intrasta paljonkin tietoa. Erilaisia ohjetiedostoja on lisäksi tehty useita, mutta näissä ongelmana onkin ollut, että tiedostot ovat usein jopa 20-sivuisia, jolloin tiedostot ovat liian pitkiä sisäistettäväksi. Usein tietoa tarvitsee lisäksi hakea eri lähteistä. Tekemäni apuväline on nimenomaan tarkoitettu verkkoneuvotteluiden harjoitteluun.

Jätin tekemästäni ohjetiedostosta pois ohjeet verkkoneuvottelusovelluksen asennukselle, sillä jokaisella henkilökunnan jäsenellä tulisi kyseinen sovellus olla jo asennettuna. Työstämästäni apuvälineestä löytyy 6 sivua sekä 2 kansilehteä. Ensimmäiseltä sivulta löytyy listattuna juuri 9.2.2017 tulleita tärkeitä päivityksiä, jotka ovat jonkin verran muuttaneet ohjelmaa. Seuraavalla sivulla on otettu kuvakaappaus verkkoneuvottelusta ja oransseilla nuolilla merkitty jokainen painike erikseen ja mitä kyseisestä painikkeesta tapahtuu. Tämä auttaa selventämään verkkoneuvotteluohjelman käyttöä. Monilla on muun muassa ollut ongelmia ohjelman asetusten kanssa ja tämä sivu onkin helppo, vaikka tulostaa omalle työpöydälle ja tarkastaa siinä eri painikkeiden merkityksiä, vaikka kesken verkkoneuvottelun.

Seuraavilta kahdelta sivulta löytyy muistilista henkilökunnalle sekä huomioitavia asioita verkkoneuvottelun aikana. Muistilistalta löytyy asioita, joita henkilökunnan olisi syytä muistaa kertoa asiakkaalle verkkoneuvottelun aikana. Muistilistalla on myös suora linkki vahvistusta vaativiin asioihin. Verkkoneuvottelun aikana on mahdollista hoitaa henkilökunnan oman osaamisen, valtuuksien ja toimenkuvan puitteissa samoja asioita kuin konttorissakin, on olemassa kuitenkin lista sopimuksista, jotka vaativat lisäksi vielä vahvistusta sähköisen tunnistuksen lisäksi. Kyseinen lista on omasta mielestäni ollut aina vaikeasti löydettävissä, eikä listaa ikinä tunnu löytyvän, kun sitä eniten kaipaisi. Nyt tämäkin on tuotu helposti löydettäväksi ja lista on myös mahdollista tulostaa omalle työpöydälle.

Viimeisillä sivuilla on lisäksi vielä linkki verkkoneuvottelun harjoitteluun henkilökunnan kesken. Toisella sivulla on toimihenkilön linkki ja toisella sivulla asiakkaan linkki jaettavaksi toiselle henkilökunnan jäsenelle. Kyseiset linkit on tarkoitettu ainoastaan sisäiseen käyttöön. Tällaista mahdollisuutta ei ole ennen ollut, vaan verkkoneuvotteluita on ollut mahdollista harjoitella ennen vain tekemällä itse aikavarauksen oman verkkopalvelun kautta. Tämä olikin positiivinen uutinen henkilökunnan kesken ja uudistuksen todettiin olevan kovin toivottu. Kyseistä uudistusta tosin olisi kaivattu jo heti verkkoneuvotteluiden tultua mahdolliseksi.

Lähetin tekemäni verkkoneuvottelun asiakaspäällikkö Maria Vuoriaholle, asiakkuusjohtaja Satu Lehtiselle sekä kehittämispäällikkö Sari Pajamäelle hyväksyttäväksi. Apuväline otettiin positiivisin mielin vastaan ja tiedosto jaetaan koko OP Länsi-Suomen henkilökunnan kesken. Kehittämispäällikkö Sari Pajamäki kertoi lisäksi lähettävänsä apuvälineen Helsingin Seudun Osuuspankissa sijaitsevaan Vallilan konttoriin, joka on uusi syksyllä 2015 ovensa avannut konttori. Vallilan konttorin sanotaan olevan tulevaisuuden pankki- ja vakuutusalan hermokeskus, jossa työskentelee jopa 3000 pankin asiantuntijaa.

6.4 Kehittämisajatuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia

Asiakkailla on vielä vähän kokemuksia verkkoneuvotteluista, joten ainoastaan mielikuvat muodostavat mielipiteen palvelusta. Verkkoneuvottelun luonnetta ja toimintatapoja tulisikin korostaa – palvelun tarkoituksena on kuitenkin olla hyvin samankaltainen kuin konttorissa asiointikin. Ennakkoluuloja ja vääriä mielikuvia tulisi ensisijassa tietenkin henkilökunnan oikaista, mutta myös uusi huomiota herättävä mainonta olisi mielestäni hyvä vauhditus verkkoneuvotteluille.

Verkkoneuvottelut olisi hyvä saada lisäksi asiakkaidenkin kesken jonkinlaiseen kampanjaan mukaan. OPn mediassa pyörivät mainokset ovat hyvinkin tunnistettavia ja yleensä myöskin tunteita herättäviä. Nyt olisikin mielestäni hyvä aika tehdä puhutteleva valtakunnallinen mainos valtamediaan jakoon. Asiakkaille voisi lisäksi keksiä jonkinlaisen pienen porkkanan verkkoneuvotteluun mukaan. OP Länsi-Suomellahan on tunnetusti ollut suuria ja huomiotakin herättäviä kampanjoita. Pankki- ja vakuutusasiansa OPlle keskittäneillä on muun muassa ollut Leijona-kampanjaa, jolloin keskittäneiden kesken arvottiin lippuja jääkiekon MM-kisoihin sekä kaikki keskittäneet saivat lisäksi Leijonien virallisen pelipaidan. Omistajajäsenten kesken on lisäksi arvottu 5000 €:n matkalahjakortteja. Uusin tempaus oli viime syksynä 2016 ollut Sanni-kampanja, jossa kaikki pankki- ja vakuutusasiansa keskittäneet asiakkaat osallistuivat hyväntekeväisyyskeräykseen Satakunnan naisten- ja lastensairaalalle. Verkkoneuvottelut voisikin olla mielestäni hyvä uusi kampanja OP Länsi-Suomelle.

Halu verkkoneuvotella olisi tärkeää lähteä asiakkaalta itseltään. Asiakirjojen sähköisen allekirjoituksenkin ollessa uusi ja ajankohtainen palvelu Osuuspankissa, mielestäni hyvänä kampanjana voisi toimia muun muassa alennus lainan toimitusmaksussa asiakkaan neuvotellessa luoton verkkoneuvottelun välityksellä sekä allekirjoittamalla paperit sähköisessä allekirjoituspalvelussa. Asiointi olisi näin olleen asiakkaalle hyvinkin helppoa ja asioidessaan näin, saisi asiakas vielä tuntuvan alennuksen kuin konttorilla käydessään.

Verkkoneuvottelut ovat lähteneet jo mukavaan nousuun vuoden 2017 aikana. Verkkoneuvotteluita on käyty OP Länsi-Suomessa jo ennätykselliset 253 kappaletta. Pankki on lisännyt verkkoneuvottelut myös omiin tavoitteisiinsa vauhdittaakseen

neuvotteluita entisestään. Henkilökunnan kesken on lisäksi erilaisia kilpailuita ja kampanjoita, joilla henkilökuntaa saadaan rohkaistua lisää käydäkseen verkkoneuvotteluita. Henkilökunnalle keväällä järjestettävässä TyKy-päivässä digiosaaminen on myös keskipisteessä ja kehittämistyöni tuloksena tehty apuväline on päivässä myös käytössä.

Verkkoneuvotteluiden yleistyessä asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia olisi mielenkiintoista tutkia uudelleen. Mielenkiintoista voisi myös olla rajata tutkittavat ainoastaan verkkoneuvottelun jo käyneisiin asiakkaisiin. Mitä mieltä olivat palvelusta yleisesti? Käyttäisivätkö jatkossa palvelua tai suosittelisivatko mahdollisesti jopa tuttaville? Verkkoneuvottelun jo käyneiltä asiakkailta voisi saada tärkeää tietoa myös siitä, että mistä eivät neuvottelussa pitäneet tai miten mieltävät neuvottelun konttoritapaamiseen verrattuna. Oliko verkkoneuvottelun käyminen jollekin jopa ylivertainen asiakaskokemus? Kollegani Niina Nummelinin tekemässä tradenomityössä on jo valmista pohjaa suunniteltu, jonka voisi lähettää jo verkkoneuvottelun käyneille asiakkaille. OP Länsi-Suomelle on hyvä mahdollisuus hyödyntää sekä Niinan että minun tekemää opinnäytetyötä ja kehittää verkkoneuvotteluiden tutkintaa vielä pidemmälle. Toimihenkilöille järjestettävää kyselyä olisi myös syytä tutkia tietyn väliajoin, jolloin henkilökunnan asenteita ja mielipiteitä palvelua kohtaan voidaan tutkia säännöllisin ajoin.

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin. Toimeksiantaja sai arvokasta ja tärkeää tietoa suoraan asiakkailta tutkimuksesta, jota ei kuitenkaan koskaan aikaisemmin oltu OP Länsi-Suomessa suoritettu. Kyselytutkimus asiakkaille oli mielestäni onnistunut valinta tiedonkeruumenetelmäksi. Suurelta massalta mielipiteitä kysyttäessä, olisi haastattelu ollut liian työläs menetelmäksi. Henkilökunnan kesken havainnointi ja haastattelut olivat myös oikea valinta menetelmäksi. Olen tyytyväinen myös lopullisiin kehittämisajatuksiin ja valmistuneeseen apuvälineeseen henkilökunnalle. Koen kaikista olevan suurta hyötyä suoraan toimeksiantajalle.

Digitalisaatio pankkimaailmassa itsessään oli mielestäni mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Teoriaosuus oli mielekästä kirjoittaa ja koen työni kehittäneen myös ammatillista osaamistani. Opinnäytetyön aihetta on myös mahdollista jatkaa vielä tulevaisuudessa. Toimeksiantaja saa työstäni hyvän työkalun jatkokehitykselle, mikäli

muun muassa verkkoneuvottelun todellisesta toiminnasta haluttaisiin vielä mielipiteitä. Verkkoneuvottelujen yleistyessä asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia olisikin mielenkiintoista tutkia uudelleen, sillä palvelu on vielä tällä hetkellä suurimmalle osalle asiakkaista vielä tuntematon. OP Länsi-Suomi on kuitenkin verkkoneuvotteluiden vauhdittamisessa ottanut tämän vuoden puolella jo aimo harppauksen eteenpäin ja uskonkin, että heillä on hyvät mahdollisuudet vakinaistaa verkkoneuvottelut vielä pysyväksi asiointikanavaksi tulevaisuudessa yhdessä konttori-, puhelin- ja verkkopalvelukanavien kanssa.

,

LÄHTEET

Aalto, H. 2017. Kommentti: Pankin tädin neuvoille olisi nyt käyttöä. 14.01.2017. Satakunnan kansa. Viitattu 12.2.2017. http://www.satakunnankansa.fi/satakunta/kommentti-pankin-tadin-neuvoille-olisi-nyt-kayttoa-14042967

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva

Ahola J. & Laurinen J. 2016. Digitaalinen asiakaspalvelu verrattavissa konttoriasiointiin. 14.04.2016. OPn sisäinen Power Point.

Ahtokivi, I. 2015. Kansa haluaa pankkipalveluita silloin kuin itselle sopii. 31.03.2015. Verkkouutiset. Viitattu 11.05.2016. http://www.verkkouutiset.fi/talous/tutkimus_finannssialan_palvelut-34062

Andreasson, A. & Koivisto, J. 2013. Tietoturvaa toteuttamassa. AS Pakett. Tallinna.

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito- taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. 3. painos. Akatiimi Oy. Hamina.

Cisco 2010a, Top 10 Reasons Young Consumers Will Transform Retail Banking. Digitaalisuuden mahdollisuudet lähivalmennus. 18.2.2015. OPn sisäinen Power Point.

Cisco 2010b, The Next Growth Opportunity for Banks. Digitaalisuuden mahdollisuudet lähivalmennus. 18.2.2015. OPn sisäinen Power Point.

Dagmar 2013, Työkalut digitaalisen asiakaskokemuksen tehostamiseen. Viitattu 11.05.2016. http://www.slideshare.net/roope/tykalut-digitaalisen-asiakaskokemuksen-tehostamiseen

Digitaalinen asiakaskokemus kilpailuedun avaajana. 30.3.2016. Triple Win. Viitattu 11.05.2016. http://triplewin.fi/2015/03/digitaalinen-asiakaskokemus-kilpailuedun-ajajana/

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärven Offset Oy.

Helin, M. 2016. Digitalisaatio kasvattaa asiakkaan valtaa – riittävän hyvä ei enää riitä. Kolmostien kupeesta – kuulumisia eteläisestä Hämeestä. Osuuspankin www-sivut. Viitattu 12.3.2017. https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/digitalisaatio-kasvattaa-asiakkaan-valtaa---riittavan-hyva-ei-enaa-riita?cid=151878927&srcpl=3.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Ilmarinen, V. & Koskela, K., 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Talentum. Helsinki.

Innanen, A. & Saarimäki, J. 2012. Internetoikeus. Bookwell Oy. Porvoo.

Juvonen, A. 2017. ”90-vuotiaitakin pitää pysty palvelemaan” – Iäkkäiden kyykyttäminen on oire pankkien kulttuurista. 01.02.2017. Kauppalehti. Viitattu 12.2.2017. http://www.kauppalehti.fi

Karhinen, R. & Korkeela, M. 2016. Pankkisektori tienavaajana. Digitaalinen Suomi -julkaisuhanke. Viitattu 23.3.2017. http://historia.suomidigi.fi/wp-content/uploads/2016/03/digih_pankit.pdf

Kokko, P. 2015. Asiakaskokemus digimaailmassa – case säästäjän rahastot. 08.10.2015. OP Intra. Viitattu 13.02.2017.

Koski, S. 2017. Suomalaisilta täystyrmäys pankkien toiminnalle – peräti 86 prosenttia pitää rahastuksena. 1.2.2017. Iltalehti. Viitattu 12.3.2017. http://www.iltalehti.fi/talous/201702012200063354_ta.shtml?utm_source=leiki&utm_medium=satakansa&utm_campaign=kontekstuaalinen&_ga=1.123677067.104421185.1486849016

Lehtinen, S. 2016. Asiakkuusjohtaja. OP Länsi-Suomi. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 04.02.2016.

Löytänä, J. & Kortesuo, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. korjattu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006.

Mäkelä, T. 2016. Sanoista tekoihin: Laajeneva palveluaika verkkoneuvotteluja hyödyntäen. 26.10.2016. OP Intra. Viitattu 27.02.2017.

Nummelin, N. 2014. Tulevaisuuden pankkiasiointi. Case: Verkkoneuvottelu käyttöön Länsi-Suomen Osuuspankissa.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Osuuspankin www-sivut. 2016. Viitattu 28.04.2016. www.op.fi

OP Intra. 2017. Viitattu 13.02.2017.

OP Pörssitiedote. 10.06.2016. OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. Viitattu 12.2.2017. https://www.op.fi/op?cid=-76233&srcpl=4

OP Vuosi 2015. Rakkaudesta Suomeen. Viitattu 28.04.2016. https://op-year2015.fi/filebank/6216-OP_Vuosi_2015.pdf

Piensijoittaja 2015. Laina- ja sijoitusneuvottelut siirtyvät verkkoon – työelämä muuttuu. 2015. Piensijoittaja.net. 11.02.2015. Viitattu 28.04.2016. http://www.piensijoittaja.net/laina-ja-sijoitusneuvottelut-neuvottelut-siirtyvat-verkkoon-tyoelaman-muuttuu/

Rautio H. 2015. Digitaalisen asiakaspalvelun uudistaminen. 15.10.2015. OPn sisäinen Power Point.

Radio Pori. Viitattu 07.05.2016. http://www.radiopori.fi/uutiset/lansi-suomen-osuuspankki-sulkee-konttoreita

Roivanen, M. 2016. Naps vaan! 84-vuotias Saimi ei pelkää älylaitteita: ”Facebookista löytyy kaikki juorut!” 15.08.2016. Yle Uutiset. Viitattu 26.02.2017. http://yle.fi/uutiset/3-9090701

Selander, J. 2016. Digitalisaatio myllertää perinteisen pankkitoiminnan. Kiuruvesi 22.11.2016. Viitattu 12.2.2016. http://www.kiuruvesilehti.fi/uutiset/722/

Sonera 2016. Digitaalisuus on asiakaspalvelun tuki, ei sydän. Kauppalehti 10.03.2016. Viitattu 11.05.2016. http://studio.kauppalehti.fi/sonera-b2d/digitaalisuus-on-asiakaspalvelun-tuki-ei-sydan

Suomen Pankki. 2016. Pääjohtaja Erkki Liikanen: Digitalisaatio: Vanhan pelin uudet säännöt vai kokonaan uusi peli? Maksufoorumi 10.5.2016, Helsinki. Viitattu 23.3.2017. https://www.suomenpankki.fi

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 2. painos. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Vaaja, L. & Varala, A. 2016. Kohti ylivertaista asiakaskokemusta 24/7. 13.12.2016. OPn sisäinen Power Point. Viitattu 12.2.2017.

Viacom Media Networks, 2013, The Millenial Disruption Index. Digitaalisuuden mahdollisuudet lähivalmennus. 18.2.2015. OPn sisäinen Power Point.

Vuoriaho, M. 2016. Asiakkuuspäällikkö. OP Länsi-Suomi. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 17.5. 2016.

Vänskä, O., 2016. OP paljasti digipommin ensiaskeleen: jättirekrytointi alkaa. 22.6.2016. Tivi. Viitattu 26.2.2017. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/op-paljasti-digipommin-ensiaskeleen-jattirekrytointi-alkaa-6561680

Yhteistyö asiakkaiden kanssa ja monikanavaisuus pankkialan tulevaisuutta. 2014. Uutishuone. 13.05.2014. Viitattu 11.05.2016. https://uutishuone.pwc.fi/yhteistyo-asiakkaiden-kanssa-ja-monikanavaisuus-pankkialan-tulevaisuutta/

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

LIITE 1

VERKKONEUVOTTELUT OSANA YLIVERTAISTA ASIAKASKOKEMUSTA - TUTKIMUS KONTTORILLA

1. Sukupuoli?
    a. mies
    b. nainen
2. Ikä?
    a. 18-25
    b. 26-35
    c. 36-45
    d. 46-55
    e. 55-
3. Miten usein asioit pankki- ja vakuutusasioissa konttorilla vuosittain?
    a. Kerran tai harvemmin
    b. 2-3
    c. 4-5
    d. Useammin
4. Mikä on itsellesi mieluisin kanava käyttää pankki- ja vakuutuspalveluita?
    a. Konttori
    b. Puhelin
    c. Verkkopalvelu
    d. OP-Mobiili
    e. Muu, mikä?
5. Mitkä sähköiset tuotteet sinulla itselläsi on käytössä ryhmämme palveluista?
    a. Op.fi-verkkopalvelu
    b. Pivo
    c. OP-mobiili
    d. Op:n verkkoneuvottelu
    e. Op.fi:n chat
    f. kokele.op.fi
    g. En käytä sähköisiä palveluita lainkaan
    h. Jokin muu, mikä?

6. Miten usein käytät palveluita? Vastaa sen mukaan, mitä käytät useimmin. (Tämä kysymys, mikäli ei vastannut edellisessä kysymyksessä vaihtoehto g:tä)
    a. Monta kertaa päivässä
    b. Päivittäin
    c. Viikottain
    d. Kuukausittain
    e. Harvemmin
7. Mitä palveluita käytät verkkopankissa? Valitse yksi tai useampia
    a. Maksan laskuja
    b. Seuraan tilitapahtumia
    c. Seuraan säästöjä ja sijoituksia
    d. Seuraan lainoja
    e. Hoidan vakuutusasioita
    f. Hallinnoin pankkikorttia
    g. Lähetän ja vastaanotan verkkoviestejä
    h. Jotain muuta, mitä?
8. Mitä asioita arvostat asiakaspalvelussa
    a. Helppous
    b. Nopeus
    c. Ammattitaito
    d. Yksilöllinen palvelu
    e. Kasvokkain tapaaminen
    f. Joustavat palveluajat
    g. Henkilökohtainen yhteyshenkilö
    h. Jotain muuta, mitä?

9. Miten varasit ajan tapaamiseen?
    a. Konttorissa
    b. Puhelimessa
    c. Verkossa
    d. Pankin asiantuntija oli minuun yhteydessä
10. Tarjottiinko sinulle ajanvarauksen yhteydessä verkkoneuvottelua? (Kahden henkilön tapaaminen tietokoneen/tabletin ja internetin välityksellä?)

a. Kyllä

b. Ei

11. Mikä sai sinut kieltäytymään? (Mikäli vastasi edelliseen Kyllä)

    a. Minulla ei ole tietokonetta

    b. Saatan tutustua verkkoneuvotteluun joskus paremmalla ajalla

    c. Olen käynyt verkkoneuvottelun, enkä pitänyt siitä

    d. Ajatus verkkoneuvottelusta tuntui monimutkaiselta

    e. Saatavilla ei ollut sopivia aikoja

    f. Haluan asioida kasvotusten

    g. Mielestäni turha palvelumuoto

    h. Jokin muut, mikä?

12. Tiesitkö, että voit käydä pankkitapaamisen myös verkkoneuvottelun välityksellä? (Mikäli vastasi kysymykseen nro. 10 EI)

    a. Kyllä

    b. Ei

13. Oletko jo ehtinyt käymään verkkoneuvottelun pankin asiantuntijan kanssa? (Mikäli vastasi edelliseen Kyllä)

    a. Kyllä

    b. Ei

14. Käyttäisitkö jatkossa tätä neuvottelutapaa pankki- ja vakuutusasioiden hoitamiseen? (Mikäli vastasi edelliseen Kyllä)

    a. Kyllä

    b. Ei

15. Mitä ajatuksia verkkoneuvottelun käyminen sinussa herättää?

    a. Hieno uudistus!

    b. Tuntuu kiinnostavalta, taidan tutustua paremmin

    c. Ajatus verkkoneuvottelusta tuntuu monimutkaiselta

    d. Haluan asioida kasvotusten

    e. Pidän sitä turhana palvelumuotona

    f. Jokin muu, mikä?

16. Mitä pankkiasioita voisit hoitaa verkkoneuvottelun välityksellä? Valitse yksi tai useampia. (Mikäli vastasi edelliseen vaihtoehdon a tai b)

    a. En mitään

    b. Tili- ja korttiasioita

c. Laina-asioita

d. Säästämisen ja sijoittamisen asioita

e. Vakuutusasioita

f. Yrityksen asioita

g. Jotain muuta, mitä?

17. Muuta palautetta Länsi-Suomen Osuuspankille tai kyselyn laatijalle?

18. Yhteystietoni

19. Haluan, että minuun ollaan pankista yhteydessä

a. Kyllä

b. Ei

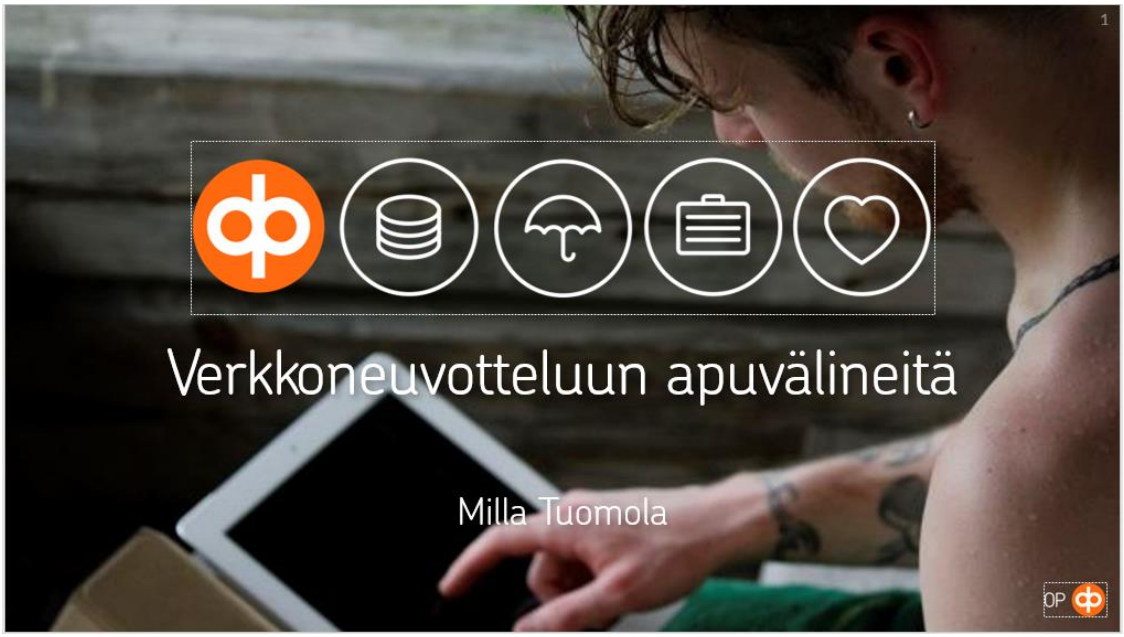
LIITE 2

VERKKONEUVOTTELUT OSANA YLIVERTAISTA ASIAKASKOKEMUSTA - FACEBOOK TUTKIMUS

1. Sukupuoli?
    a. Mies
    b. Nainen
2. Ikä?
    a. 18-25
    b. 26-35
    c. 36-45
    d. 46-55
    e. 56-
3. Minkä pankin pääasiallinen asiakas olet?
    a. OP
    b. Nordea
    c. Danske Bank
    d. S-pankki
    e. Säästöpankki
    f. Aktia
    g. POP Pankki
    h. Handelsbanken
    i. Muu, mikä?
4. Miten usein asioit pankki- ja vakuutusasioissa konttorilla vuosittain?
    a. Kerran tai harvemmin
    b. 2-3
    c. 4-5
    d. Useammin
5. Mikä on itsellesi mieluisin kanava käyttää pankki- ja vakuutuspalveluita?
    a. Konttori
    b. Puhelin
    c. Verkkopalvelu

d. Muu, mikä?

6. Mitkä sähköiset tuotteet sinulla itselläsi on käytössä pankin palveluista?
    a. Verkkopankki
    b. Pivo
    c. Mobiilipankki
    d. Mobile pay
    e. En käytä sähköisiä palveluita lainkaan
    f. Jokin muu, mikä?
7. Miten usein käytät palveluita? Vastaa sen mukaan, mitä käytät useimmin.
    a. Monta kertaa päivässä
    b. Päivittäin
    c. Viikoittain
    d. Kuukausittain
    e. Harvemmin
8. Mitä palveluita käytät verkkopankissa? Valitse yksi tai useampia.
    a. Maksan laskuja
    b. Seuraan tilitapahtumia
    c. Seuraan säästöjä ja sijoituksia
    d. Seuraan lainoja
    e. Hoidan vakuutusasioita
    f. Hallinnoin pankkikorttia
    g. Lähetän ja vastaanotan verkkoviestejä
    h. Jotain muuta, mitä?
9. Mitä asioita arvosta asiakaspalvelussa?
    a. Helppous
    b. Nopeus
    c. Ammattitaito
    d. Yksilöllinen palvelu
    e. Kasvokkain tapaaminen
    f. Joustavat palveluajat
    g. Henkilökohtainen yhteyshenkilö
    h. Jotain muuta, mitä?

10. Tiesitkö, että voit käydä pankkitapaamisen myös verkkoneuvottelun välityksellä? (Kahden henkilön tapaaminen tietokoneen/tabletin ja internetin välityksellä)
    a. Kyllä
    b. Ei
11. Oletko jo ehtinyt käymään verkkoneuvottelun pankin asiantuntijan kanssa? (Mikäli vastasi edelliseen kysymykseen Kyllä)
    a. Kyllä
    b. En
12. Käyttäisitkö jatkossa tätä neuvottelutapaa pankki- ja vakuutusasioiden hoitamiseen? (Mikäli vastasi edelliseen kysymykseen Kyllä=
    a. Kyllä
    b. En
13. Mitä ajatuksia verkkoneuvottelun käyminen sinussa herättää?
    a. Hieno uudistus!
    b. Tuntuu kiinnostavalta, taidan tutustua paremmin
    c. Ajatus verkkoneuvottelusta tuntuu monimutkaiselta
    d. Haluan asioida kasvotusten
    e. Pidän sitä turhana palvelumuotona
    f. Jokin muu, mikä?
14. Mitä pankkiasioita voisi hoitaa verkkoneuvottelun välityksellä? Valitse yksi tai useampia. (Mikäli vastasi edelliseen vaihtoehdot a tai b)
    a. En mitään
    b. Tili- ja korttiasioita
    c. Laina-asioita
    d. Säästämisen ja sijoittamisen asioita
    e. Vakuutusasioita
    f. Yrityksen asioita
    g. Jotain muuta, mitä?
15. Muuta palautetta OP Länsi-Suomelle tai kyselyn laatijalle?
16. Yhteystietoni
17. Haluan, että minuun ollaan pankista yhteydessä.
    a. Kyllä
    b. Ei

LIITE 3