

## M-segmentti, asiakaskokemuksen parantaminen palvelumallin yksinkertaistamisella Nordea Pankissa

Virpi Hautala

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen

koulutusohjelma

2014



<b>Tekijä</b> Virpi Hautala	
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> M-segmentti, asiakaskokemuksen parantaminen palvelumallin yksinkertaistamisella Nordea Pankissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68 + 99
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> M-Segment, service model simplification to improve customer experience in Nordea Bank	
<p>Tämä kehittämistehtävä käsittelee keskisuurten yritysten hoitomallin muuttamista Nordea Pankissa. Keskisuuret yritykset kuuluvat M-segmenttiin, jota kutsutaan myös nimikkosegmentiksi. Opinnäytetyössä on haastateltu Nordea Pankin nimikkosegmenttiin kuuluvia yrittäjiä heidän henkilökohtaisten asioiden hoidosta ja henkilökunnan näkemystä ko. asiakassegmentin hoitomallin toimivuudesta, sekä laadittu projektisuunnitelma ko. segmentin hoitomallin muuttamisesta. Koska yksi Nordea Pankin keskeisistä tavoitteista on prosessien, organisatorakenteiden ja tuotteiden yksinkertaistaminen, on tämä kehittämistehtävä varsin ajankohtainen.</p> <p>Tutkimusongelmana kehittämistehtävässä on Nordean myynti- ja prosessijohtamisen toteuttaminen, kun asioiden hoito on hajautettu kahteen eri kustannuspaikkaan.</p> <p>Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys koostuu neljästä palveluteoriasta: asiakasymmärrys, palvelumuotoilu ja palvelupolku, arvolutaus ja asiakaskokemusten johtaminen.</p> <p>Kehittämistehtävässä tehtiin kolme erilaista tutkimusta: kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa haastateltiin rajattua osaa Nordean yritysasiakkaista, sekä kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa kysely lähetettiin rajatuille Nordean työntekijäryhmille. Lisäksi lyhyellä seuranta-tutkimuksella kysyttiin Nordean henkilökunnalta mielipidettä uudesta luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvan nimikkoasiakkaan palvelumallista.</p> <p>Nordea Pankin varatoimitusjohtaja Jussi Mekkosen totesi 29.4.2014 että ”olemme organisoi-tuneet väärin. Olemme jakautuneet yrityskonttoreihin ja henkilöasiakaskonttoreihin, ja tämä on lähtökohtaisesti asiakaspalvelun vastaista”. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on saada aikaan uusi, joustava, yksinkertainen ja asiakaspalvelun mukainen nimikkoasiakkaan luottoasiakaskokonaisuuden hoitomalli.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, palvelumuotoilu, asiakassegmentti.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tavoitteet .....	2
3	Toiminnallinen viitekehys .....	3
3.1	Taustatietoa organisaatiosta .....	3
3.2	Yritysalueet ja -konttorit sekä henkilöasiakasalueet ja -konttorit .....	4
3.3	Yritysassiakkaiden segmentointi Nordea Pankissa .....	4
3.4	Muutosprosessi Nordeassa .....	6
4	Teoreettinen viitekehys .....	9
4.1	Asiakasymmärrys .....	9
4.2	Palvelumuotoilu ja palvelupolku .....	10
4.3	Arvolupaus .....	12
4.4	Asiakaskokemusten johtaminen .....	13
5	Kehittämishankkeen kuvaus .....	16
5.1	Tutkimusstrategia .....	17
5.2	Haastattelututkimus asiakkaille .....	18
5.2.1	Haastattelututkimuksen otos ja toteutus .....	19
5.2.2	Tulosten analysointi .....	20
5.3	Kyselytutkimus ja seurantatutkimus henkilökunnalle .....	21
5.3.1	Kyselytutkimuksen otos ja toteutus .....	21
5.3.2	Tulosten analysointi .....	22
5.4	Käytetyt analyysimenetelmät .....	23
5.5	Tutkimuksen eettisyys .....	23
5.6	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus .....	24
6	Tulosten analysointi .....	26
6.1	Haastattelututkimus asiakkaille .....	26
6.2	Kyselytutkimus henkilökunnalle .....	26
7	Uusi palvelumalli, johtopäätökset ja toteuttamisehdotus .....	27
7.1	Uusi palvelumalli asiakaskokemuksen parantamiseksi .....	27
7.1.1	Seurantatutkimuksen tulokset, henkilökohtainen pankkineuvoja .....	27
7.1.2	Seurantatutkimuksen tulokset, asiakasvastuullinen henkilö .....	27
7.1.3	Seurantatutkimuksen tulokset, henkilöasiakaskonttorin johtaja .....	27
7.1.4	Seurantatutkimuksen tulokset, yrityskonttorin johtaja .....	27
7.1.5	Seurantatutkimuksen tulokset, luottojohtaja .....	27
7.1.6	Seurantatutkimuksen tulokset, muu .....	27
7.2	Johtopäätökset .....	27
7.3	Toteuttamisehdotus .....	28
7.3.1	Projektin tausta .....	28
7.3.2	Kohderyhmä ja hyödynsaajat .....	28

7.3.3	Projektin tavoitteet ja tehtävät .....	28
7.3.4	Tehtäväluettelo, aikataulu, vastuuhenkilöt.....	28
7.3.5	Projektin organisaatio.....	28
7.3.6	Projektin kustannukset, riskit ja riskien hallinta.....	28
7.3.7	Projektin laadun varmistaminen .....	28
7.4	Kiitos.....	29
Lähteet	.....	30
Liitteet	.....	34
Liite 1.	Kyselylomake, puhelinhaastattelu asiakkaille.....	34
Liite 1.1.	Haastattelu asiakas 1.....	35
Liite 1.2.	Haastattelu asiakas 2.....	36
Liite 1.3.	Haastattelu asiakas 3.....	37
Liite 1.4.	Haastattelu asiakas 4.....	38
Liite 1.5.	Haastattelu asiakas 5.....	39
Liite 1.6.	Haastattelu asiakas 6.....	40
Liite 1.7.	Haastattelu asiakas 7.....	41
Liite 1.8.	Haastattelu asiakas 8.....	42
Liite 1.9.	Haastattelu asiakas 9.....	43
Liite 1.10.	Haastattelu asiakas 10.....	44
Liite 1.11.	Haastattelu asiakas 11.....	45
Liite 1.12.	Haastattelu asiakas 12.....	46
Liite 1.13.	Haastattelu asiakas 13.....	47
Liite 1.14.	Haastattelu asiakas 14.....	48
Liite 1.15.	Haastattelu asiakas 15.....	49
Liite 1.16.	Haastattelu asiakas 16.....	50
Liite 1.17.	Haastattelu asiakas 17.....	51
Liite 1.18.	Haastattelu asiakas 18.....	52
Liite 1.19.	Haastattelu asiakas 19.....	53
Liite 1.20.	Haastattelu asiakas 20.....	54
Liite 1.21.	Haastattelu asiakas 21.....	55
Liite 2.	Webropol – kyselytutkimus henkilökunnalle .....	56
Liite 2.1.	Webropol – vastaukset, kaikki vastaajat.....	57
Liite 2.2.	Webropol – vastaukset, henkilökohtainen pankkineuvoja .....	58
Liite 2.3.	Webropol – vastaukset, asiakasvastuullinen henkilö.....	59
Liite 2.4.	Webropol – vastaukset, henkilöasiakaskonttorin johtaja .....	60
Liite 2.5.	Webropol – vastaukset, yrityskonttorin johtaja .....	61
Liite 2.6.	Webropol – vastaukset, luottojohtaja .....	62
Liite 2.7.	Webropol – vastaukset, muu.....	63
Liite 2.8.	Webropol – vastaukset, tilastoyhteenveto .....	64

Liite 3. Webropol – seurantatutkimus henkilökunnalle .....	65
Liite 3.1. Webropol – seurantatutkimus, kaikki vastaajat.....	66
Liite 3.2. Webropol – seurantatutkimus, henkilökohtainen pankkineuvoja.....	67
Liite 3.3. Webropol – seurantatutkimus, asiakasvastuullinen henkilö.....	68
Liite 3.4. Webropol – seurantatutkimus, henkilöasiakaskonttorin johtaja .....	69
Liite 3.5. Webropol – seurantatutkimus, yrityskonttorin johtaja .....	70
Liite 3.6. Webropol – seurantatutkimus, luottojohtaja.....	71
Liite 3.7. Webropol – seurantatutkimus, muu.....	72

# 1 Johdanto

Koska ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, tulee myös yritysten pysyä kehityksessä mukana. Enää ei riitä, että yritys sopeutuu muutoksiin, vaan yrityksen tulisi pystyä toimimaan kehityksen moottorina. Todelliset menestyjät syntyvät niistä, jotka kykenevät arvioimaan paitsi toteutunutta, niin myös tulevaa ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä. (Ojasalo ym. 2014, 13.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa esimerkiksi halusta saada aikaan muutoksia, ja tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden tuottamista. Tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellisen kehittämistyö eroavatkin toisistaan siinä, tuotetaanko uutta teoriaa vai saadaanko aikaan parannuksia ja uusia ratkaisuja käytäntöön. Molemmissa tutkimuksissa on kuitenkin tekstin ja uuden tiedon tuottaminen keskeistä. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämistehtävässä, sillä sen avulla kehittämistehtävään vaikuttavat tekijät huomioidaan kattavammin ja tulokset voidaan perustella. Yrityksissä voidaan esimerkiksi uskoa, että tuotteet ja palvelut ovat kunnossa, asiakkaat ovat tyytyväisiä, kilpailijat pysyvät entisenlaisina. Useilla toimialoilla nämä uskomukset ovat osoittautuneet vääriksi. (Ojasalo ym. 2014, 21.)

Työskentelen Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä asiakasvastuullisena johtajana. Olen työssäni törmännyt useita kertoja tilanteeseen, missä nykyinen M – segmentin hoitomalli ei ole toimiva, vaan on aiheuttanut asiakastyytymättömyyttä ja turhaa byrokratiaa sekä yritysten että henkilöasiakaskonttoreissa. Olen samaa mieltä Nordea Pankin varatoimitusjohtaja Jussi Mekkosen kanssa, joka totesi Talentumin Business Forumissa 29.4.2014 että ”Asiakas on samanaikaisesti sekä yrittäjä että palkansaaja, eikä tiedä mihin konttoriin kuuluu. Olemme organisoituneet väärin. Olemme jakautuneet yrityskonttoreihin ja henkilöasiakaskonttoreihin, ja tämä on lähtökohtaisesti asiakaspalvelun vastaista”.

Tutkimushanke käsittelee Nordea Pankin M -segmenttiin kuuluvien yrittäjien tyytyväisyyttä heidän henkilökohtaisten asioiden hoidossa, ja henkilökunnan näkemystä ko. asiakasryhmän hoitomallin toimivuudesta, kun luottoasiakaskokonaisuuden yritysasiakkuus ja henkilöasiakkuudet on jaettu kahteen eri konttoriin. Kehittämistehtävässä kartoitetaan miten nykyinen yritysasiakkaiden ja henkilöomistajien hoitomalli toimii asiakkaiden ja pankin työntekijöiden mielestä (liitteet 1-1.21 ja 2-2.8), sekä esitetään vaihtoehtoinen hoitomalli, missä yrityksen ja omistajayrittäjän asiakasvastuu on keskitetty yhteen konttoriin.

## 2 Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelma on luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvan nimikkoasiakkaan palvelumalli. Kehittämistehtävän tavoite on tutkia nykyisen palvelumallin toimivuutta haastatteleamalla asiakkaita, ja tekemällä henkilökunnalle kyselytutkimus. Kehittämistehtävässä tutkitaan laajasti asiakkaiden ja pankkilaisten mielipidettä, sekä näkemystä nimikkosegmenttiin kuuluvan asiakkaan nykyisestä palvelumallista. Tavoitteena on saada kattavaa tietoa asiakkailta ja henkilökunnalta sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella tutkimuksella. Haastattelu- ja kyselytutkimusten jälkeen voidaan päättää, tarvitseeko laatia uusi palvelumalli luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvalla nimikkoasiakkaalle.

LUOTTAMUKSELLINEN

KUVA ON LUOTTAMUKSELLINEN

Kuva 1. Nordean myynti- ja prosessijohtaminen (Nordean varatoimitusjohtaja J. Mekkonen 29.4.2014)

Vahvaselkä (2004, 16, 21) toteaaakin, että asiakkaalle on tärkeää, että myyjäorganisaatiosta kontakteja hoitaa keskitetysti vain yksi yhteishenkilö, sillä myyntityö on luonteeltaan konsultoivaa, ja asiantuntijat osallistuvat neuvotteluihin tarvittaessa.

Kun on tarkoitus luoda strategialle puitteet, riittää yrityksen mission ja vision luontiin pienempikin joukko henkilöitä sillä kaikki viisaus ei ole vain yrityksen johtoryhmällä. Tärkeintä on luoda avoin ja innostunut ilmapiiri missä myös eriävät mielipiteet ja näkemykset tulevat esille. (Selin, Selin 2013, 89–90.)

KUVA ON LUOTTAMUKSELLINEN

Kuva 2. M – segmenttiin ja luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvien asiakkaiden nykyinen palvelumalli ylätasolla (V. Hautala 2014)

KUVA ON LUOTTAMUKSELLINEN

Kuva 3. M – segmenttiin ja luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvien asiakkaiden nykyinen palvelumalli alatasolla (V. Hautala 2014)

### **3 Toiminnallinen viitekehys**

Tämä kehittämistehtävä koskee Nordea Pankin keskisuurten yritysten (nimikkosegmentti) omistajien hoitomallia nimikkosegmentissä Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä, minkä vuoksi on syytä käydä läpi Nordean historiaa tähän päivään asti, sekä konsernin ja yritysalueiden organisoituminen pääpiirteissään. Koska kehittämistehtävässä käsitellään nimikkosegmentin palvelumallin kehittämistä, esitellään tässä kehittämistehtävässä vain yrityspuolen segmentointi Nordea Pankissa. Henkilöasiakaspuolen segmenttejä tai strategioita ei tässä yhteydessä esitellä.

Kehittämistehtävässä esiintyvät mm. pankkitermit luottoasiakaskokonaisuus, asiakasvastuullinen henkilö, henkilökohtainen pankkineuvoja ja yrityksen pankkineuvoja. Luottoasiakaskokonaisuus tarkoittaa kokonaisuutta, mihin kuuluu sekä yritys että yrityksessä määräävässä asemassa olevat yksityisasiakkaat (pääomistajat tai muuten määräävässä asemassa oleva). Luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvien yrityksen ja henkilöasiakkaiden yhteenlasketut luotot määrittelevät sen, kenellä on valtuudet myöntää uusia luottoja luottoasiakaskokonaisuudelle. Asiakasvastuullinen henkilö on mm. M – segmentissä olevien yritysten yhteyshenkilö pankissa, asiakasvastuullisesta henkilöstä käytetään myös lyhennelmää asva. Henkilökohtainen pankkineuvoja on henkilöasiakkaiden yhteyshenkilö, josta käytetään lyhennelmää HPN. Yritysten pankkineuvoja on S – segmentissä olevien yritysten yhteyshenkilö pankissa ja hoitaa S – segmenttiin kuuluvien yritysten lisäksi yrityksen luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvien henkilöasiakkaiden pankkiasiat. Yritysten pankkineuvojasta käytetään lyhennelmää YPN.

#### **3.1 Taustatietoa organisaatiosta**

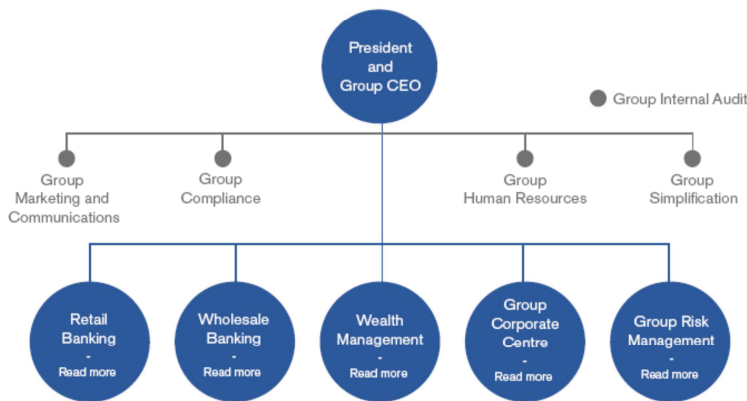
Suomessa Nordean historia alkaa 21.5.1862, kun Senaatti vahvisti Suomen ensimmäiselle liikepankille, Suomen Yhdyspankille, toimiluvan. Nordea Suomen sukupuussa on Yhdyspankin lisäksi kolme muuta päähaaraa: Kansallis-Osake-Pankki, Helsingin Osakepankki ja STS-pankki. Nordean sukupuuhun kuuluu Suomessa kaksikymmentäviisi liikepankkia, ja osa Nordean historiaa on myös maan ensimmäinen säästöpankki, sillä Turun säästöpankin konttorien seuraajat tulivat Suomen Säästöpankin kaupan yhteydessä Yhdyspankille vuonna 1993. Tätä kautta Nordean vanhin juuri Suomessa ulottuu vuoteen 1822. (Nordea, historia 2014).

Tänään Nordea on Pohjois-Euroopan suurin finanssipalvelukonserni. Sen markkina-arvo on noin 41.7 mrd. euroa ja taseen loppusumma 636.7 mrd. euroa. Nordealla on noin 800 konttoria, puhelinpalvelu Pohjoismaissa ja pohjoismainen verkkopankki. Konsernin jake-



luverkosto on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen laajin. Nordea konsernilla on noin 11 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Euroopan uusilla markkinoilla, henkilöasiakkaita on 10 miljoonaa ja aktiivisia yritysasiakkaita 0.6 miljoonaa. Nordea toimii yhdeksässä maassa. Pohjoismaihin sisältyvät Suomi, Tanska, Norja ja Ruotsi. Euroopan uudet markkinat kattavat Viron, Latvian, Liettuan, Puolan ja Venäjän. (Nordea, konserni 2014).

## Nordea organisation



Kuva 4. Nordea konsernin organisatorinen rakenne (Nordea, organisaatio 2014)

### 3.2 Yritysalueet ja -konttorit sekä henkilöasiakasalueet ja -konttorit

Nordean pankkitoimintaa Suomessa (Retail Banking) johtaa Topi Manner. Hänen kanssaan työskentelee tällä hetkellä kolme varajohtajaa, Jussi Mekkonen, Pekka Nuutila ja Sampsa Laine, sekä 1.1.2015 alkaen neljäs varajohtaja Riikka Laine-Tolonen. Suomi on jaettu alueisiin siten, että Suomessa on 19 aluetta joiden aluejohtajat ovat henkilöasiakaskonttoreiden konttorinjohtajien esimiehiä, ja kahdeksan aluetta, joiden aluejohtajat ovat yrityskonttoreiden konttorinjohtajien esimiehiä. (Nordea, aluejako Suomessa 2014).

Tämä kehittämistehtävä käsittelee vähittäispankissa (Retail Banking) ja yrityskonttorissa hoidettavaa nimikkosegmenttiä, ja sitä, miten yrityksen asiointi on keskitetty yrityskonttoriin ja yrityksen omistajan asiointi henkilöasiakaskonttoriin. Tästä seuraa se, että luottoasiakaskokonaisuutta hoidetaan kahdessa eri laskentapaikassa, joiden konttorijohtajat ovat eri kustannusvastuullisia esimiehiä ja joiden esimiehet ovat eri aluejohtajia.

### 3.3 Yritysasiakkaiden segmentointi Nordea Pankissa

Yrityksen toiminnan pohjana on olemassa oleva strategia, Nordeassa asiakasstrategia. Asiakasstrategia on koko organisaation toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttava asia.

Asiakasstrategia on perinteisen strategiakäsityksen ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin synteesi, jolloin asiakasstrategia tarkoittaa liiketoiminnan suunnittelua, jossa asiakkaat ja markkinointi ovat suunnittelun lähtökohtana. Asiakasstrategian tärkein elementti on asiakassegmentointi, jolloin asiakassegmenttien mukaan määritellään yhteisesti sovitut toimintatavat valittujen asiakkaiden kanssa. (Ala-Mutka, Talvela 2004, 41, 46, 47.)

Nordeassa yritykset on jaettu viiteen eri segmenttiin yrityksen koon ja palvelutarpeiden mukaan. Nordealla on Suomessa noin 160 000 aktiivista yritysasiakasta ja tämä edellyttää segmentointia. Segmentointi auttaa pankkia kohdentamaan resurssit sinne, missä niitä tarvitaan ja missä ne tuottavat. (Nordea, segmentointi 2014). Tarkkoja segmentointikriteereitä ei tässä kehittämistehtävässä tuoda esille kehittämistehtävän julkisuuden ja pankkisalaisuuden vuoksi.

Pienyritykset, eli pyry – asiakkaat, ovat nimensä mukaisesti pieniä ja kappalemääräisesti Nordean suurin yritysasiakasryhmä. Pyry – asiakkailla ei ole omaa nimettyä yhteyshenkilöä Nordeassa, vaan asioita hoitaa yritysneuvojatiimi. (Nordea, segmentointi 2014).

Yrityksen pankkineuvojat hoitavat yrittäjiä, joiden liiketoiminta on jo melko laajaa. Segmentin tärkein asiakkaalle tarjottava etu on nimetty yhteyshenkilö, joka hoitaa sekä yrityksen että omistajan ja perheenjäsenten pankkiasiat. Tässä vaiheessa, kun asiakas on YPN – segmentissä, on hänen asiointinsa yhdessä laskentapaikassa. Kun yrityksen toiminta laajenee, hajotetaan yrityksen asiointi ja omistajien asiointi eri laskentapaikoille: yrityskonttoriin ja henkilöasiakaskonttoriin.

Kun yrityksen liiketoiminta kasvaa, siirtyy asiakas nimikkosegmenttiin, missä asiantuntijat ovat merkittävä kilpailutekijä. Asiakasvastuullisen rahoituspäällikön tai – johtajan tulee tunnistaa asiakastarpeet ja laatia yhdessä asiantuntijoiden kanssa asiakastapaamisia ja myyntisuunnitelmia. Asiakasvastuullinen henkilö vastaa asiakassuhteen kehittämisestä ja erinomaisten asiakaskokemusten tarjoamisesta. Asiakasvastuullisen henkilön tulee muodostaa kokonaiskuva yrityksen liiketoiminnasta ja pankkipalvelujen tarpeesta. (Nordea, segmentointi 2014). Strategiaa tulisi laajentaa siihen suuntaan että luottoasiakas-kokonaisuuteen kuuluvat henkilöt hoidetaan samassa konttorissa kuin yritys, eikä kokonaisuutta erota kahteen eri kustannuspaikkaan. Omistajayrittäjän ollessa kyseessä ei vielä tässäkään segmentissä voida aina erottaa yrityksen ja yrittäjän pankkipalvelujen tarvetta toisistaan.

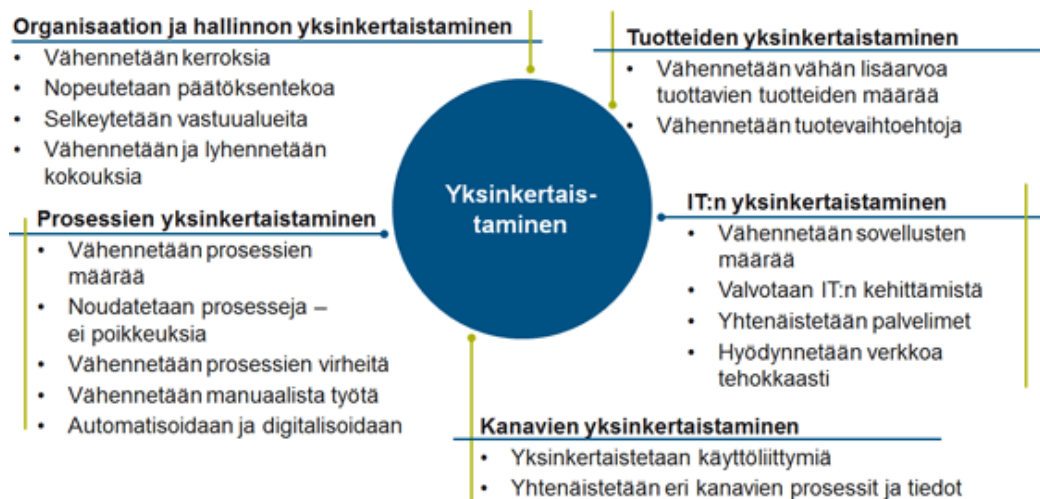
Seuraavaksi suurempia asiakkaita (L- asiakassegmenttiä) hoidetaan yritys pankissa ja asiakasvastuullisen rooli asiakastiimin johtajana kasvaa. Suurilla yrityksillä on itselläänkin eri alojen asiantuntemusta, ja lisäarvon tuottaminen vaatii erityisen korkeaa osaamis-

ta myös asiakasta palvelevalta tiimiltä. (Nordea, segmentointi 2014). Suurilla yrityksillä on yleensä palkattu toimitusjohtaja ja talousjohtaja, jolloin henkilökohtaisten pankkiasioiden läpikäynti ei tässä segmentissä ole sidoksissa yrityksen toimintaan.

Corporate & Institutional Banking in Finland – osasto (CIB) hoitaa noin 350 suurinta yrittäjäasiakasta ja instituutiota Suomessa noin 100 asiantuntijan avulla. (Nordea, segmentointi 2014).

### 3.4 Muutosprosessi Nordeassa

Yksi Nordea Pankin keskeisistä tavoitteista on prosessien, organisaatorakenteiden ja tuotteiden yksinkertaistaminen. Tavoitteena on, että Nordean kehitys on jatkossa joustavampaa, Nordea pystyy tuottamaan asiakkaille lisäarvoa kaikissa prosesseissa ja sopeuttaa toimintaansa uusiin säännöksiin.



Kuva 5. Yksinkertaistaminen on pidettävä etusijalla kaikessa Nordean liiketoiminnassa (Nordea, yksinkertaistaminen – uusi ajattelutapa 2014)

Nordean konsernijohtaja Christian Clausen kehotti jo marraskuussa 2013 järjestetyssä seminaarissa kaikkia nordealaisia pohtimaan yksinkertaistamista. Clausen totesi, että pankkisektori ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeammin kuin koskaan. Tavoitteena on monimutkaisuuden vähentäminen Nordeassa. Clausen totesi, että työ vie vuosia, ja kaikilta nordealaisilta vaaditaan ajattelutavan muutosta. (Nordean, yksinkertaistaminen – uusi ajattelutapa 2014).

Päällekkäistä työtä poistamaan tarvitaan uusia toimintatapoja ja työvälineitä. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän tehdään päällekkäistä työtä. Tehty työ ja hankittu tieto katoaa ison koneiston uumeniin. Tieto ja osaaminen ovat yrityksen tär-

keimpiä resursseja, ja niiden tuottavuuteen tulee kiinnittää huomiota. (Ojala, Pöysti 2012, 81.)

Muutosprosessissa yrityskulttuurin tulee olla salliva ja tukea uuden kokeilua, yrityskulttuurin tulee kannustaa ihmisiä vaikuttamaan ja osallistumaan, luottamusta tulee rakentaa jatkuvasti, kokeilusta pitää tulla tapa toimia. (Ojala, Pöysti 2012, 237.)

Nordean arvot perustuvat sekä yrityksen vahvaan talouteen että ammattitaitoiseen henkilökuntaan. Nordean arvot luovat perustan toiminnalle ja näkyvät kaikessa tekemisessä. Muun muassa henkilökunnalle vuosittain tehtävässä henkilökunnan tyytyväisyyskyselyssä on kohta missä tiedustellaan, ovatko pankin arvot työntekijän mielestä mukana jokapäiväisessä toiminnassa.




Kuva 6. Nordea, "arvot – talo" (Nordea, arvot 2014)

Helsingin sanomien artikkelissa 23.10.2014 Nokian entinen bisnesjuristi ja optiomiljonääri Annu Palmu kertoo Nokian yrityskulttuurin muuttumisesta 2000 – luvulla verrattuna aikaisempaan. "Nokialla ei ollut enää muita arvoja kuin numerot ja tehokkuus", Palmu sanoo haastattelussa. Palmu oli varoitellut asiasta esimiehittää, mutta hänen puheillaan ei ollut vaikutusta - yrityksessä tuijotettiin vain numeroita. "Se miten ihmiset kommunikoivat ja jakavat tietoa keskenään, on koko yritystoiminnan sokkeli", toteaa Palmu. (Helsingin Sanomat 23.10.2014, C2-C3.)

Nordeassa on lähdetty yksinkertaistamaan toimintoja, jotta mm. tiedon jakaminen, tiedon kulku, asiakastyytyväisyys ja toki myös kannattavuus paranisivat. Tulevaisuuden tekeminen on varsin vaikeaa ja kuten Nordea Pankin varatoimitusjohtaja Jussi Mekkonen on useassa esityksessään, mm. Talentumin Business Forumissa 29.4.2014, pohtinut tiedon tasoa, joudumme toimimamaan tiedon tasolla 1. tai 2. halusimme tai emme.


#### Tulevaisuuden trendejä



**Kolme tiedon tasoa:**

1. Tiedät, mitä tiedät
2. Tiedät, mitä et tiedä
3. Et tiedä, mitä et tiedä

**Tulevaisuuden tärkeät ilmiöt ovat usein tasolla 3.**

Nordea 

Kuva 7. Tiedon kolme tasoa (Nordean varatoimitusjohtaja J. Mekkonen 29.4.2014)

Suurimpana ongelmana on se, että emme tiedä mitä tulevaisuuden ilmiöt ovat, emmekä osaa ehkä edes kaivata näitä asioita. Kehittämistehtävässä pyrin tiedon tasolla 1. ”tiedän, mitä tiedän” kehittämään nimikkoasiakkaan ja omistajayrittäjän palvelumallia yksinkertaistamalla prosessia, yhtenäistämällä eri kanavien prosessit ja tiedot, ja luomalla asiakkaille palvelukokemuksia entistä laadukkaammalla palvelulla.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä tuon esille palveluteorioita, joista laadukas asiakaspalvelu muodostuu. Olen valinnut seuraavat neljä palveluteoriaa, sillä ne ovat sovellettavissa pankin tarjoamaan asiakaspalveluun: asiakasymmärrys, palvelumuotoilu ja palvelupolku, arvolupaus ja asiakaskokemusten johtaminen.

Asiakasymmärrys perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen ja tunneälyyn, palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjälle palvelukokemuksia, mitkä ovat hyödyllisiä ja haluttavia. Arvolupaus kiteyttää syyn, miksi asiakas on juuri tietyn yrityksen asiakkaana ja asiakassuhteiden johtaminen on asiakaskokemusten johtamista, missä on kysymys siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo.

Teoreettinen viitekehys perustuu näin ollen siihen, miten asiakkaat kokevat palvelun, eikä teknisesti toteutettavaan palvelun osaan. Loppujen lopuksi se, miten asiakkaat kokevat saadun palvelun, ratkaisee minkä pankin asiakkaat valitsevat. Näiden palveluteorioiden puolesta puhuvat myös tässä kehittämistehtävässä tehdyt asiakashaastattelut.

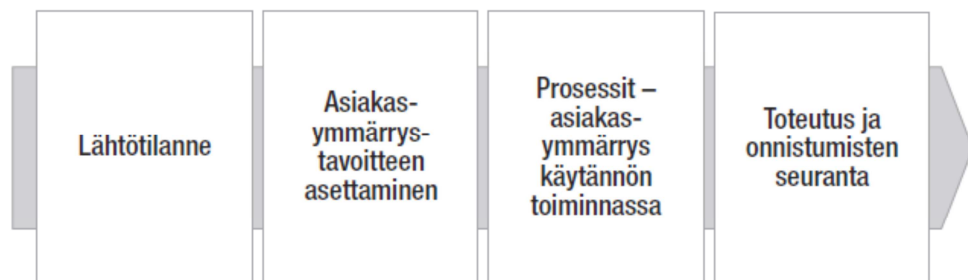
### 4.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on yksi merkittävimmistä yrityksen menestystekijöistä, mutta sen yhteiskunnallinen merkittävyys saattaa olla vieläkin suurempi. Yrityksen taito saada aikaiseksi hyötyä erilaisten arvoverkostojen kautta on perusta, minkä avulla yhteiskuntamme voi tuottaa hyvinvointia jäsenilleen. Taito kehittää yritysten arvoverkostoja antaa mahdollisuuden laajemmalle yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kasvulle. (Korhonen ym. 2011, 105.)

Asiakasymmärrys perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen ja tunneälyyn. Tuotepohjainen myynti on vanhanaikaista, eikä välttämättä johda kannattavaan lopputulokseen. Asiakasta pitää ymmärtää syvemmin, sillä usein asiakas ei itse ymmärrä mitä tarvitsee, vaan myyjän pitäisi kyetä selvittämään asiakkaan tarve ja osata opastaa asiakasta ymmärtämään tarpeensa. Tarpeiden selvittämiseen tarvitaan kuitenkin asiakkaan osallistumista, asiakas pitää saada kertomaan ongelma, joihin he hakevat ratkaisua. Näin ollen myyjän tulee osallistua asiakkaan prosessiin. Asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykyys, jota on mahdollista kehittää. Asiakasymmärrys mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi eli kaupalliseksi liiketoiminnaksi. (Korhonen ym. 2011, 3, 104).

Koska asiakkaat ovat erilaisia, vaikuttavat eri asiakkaisiin erilaiset asiat. Tämän vuoksi on tärkeää tuntea asiakas ja osata toimia parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan toiveiden mukaisesti. Selin & Selin toteavatkin että ”Asiakas ei ole työsi keskeyttäjä. Hän on työsi tarkoitus” ja että ”Se, joka haluaa, keksii keinot. Se, joka ei halua, keksii selitykset”. (Selin, Selin 2013, 205, 216.)

Nordeassa nimikkosegmentin ja henkilösegmentin yhteyttämisessä asiakasymmärryksen prosessina voisi ajatella käytettävän Arantola & Simosen neljän perusaskelen mallia:



Kuva 8. Kehittämisen askeleet (Arantola & Simonen 2009, 29)

Kuten Arantola & Simonen toteavat, tulee asiakasymmärryksen kehittämisen olla jatkuva prosessi, jossa uusia keinoja otetaan käyttöön ymmärryksen lisäämiseksi. Mikäli asiakasymmärrys opitaan yrityksessä hallitsemaan kokonaisvaltaisesti, voi tästä muodostua yritykselle uusi kyky tai kilpailuetu. Asiakasymmärrys ja asiakasymmärryksen syventäminen kyvyksi on aikaa vievää ja vaikeasti kopioitavissa (Arantola, Simonen 2009, 29–32).

## 4.2 Palvelumuotoilu ja palvelupolku

Palvelumuotoilu on vielä melko tuore asia ja tarkoittaa palvelujen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa painotetaan asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämistä. Palvelumuotoilulla keskitytään siihen, mikä voisi mennä oikein, eikä siihen, mikä meni väärin. (Löytänä, Korteso 2011, 118.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjälle palvelukokemuksia, mitkä ovat hyödyllisiä ja haluttavia, sekä yrityksen kannalta tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun ominaispiirre on käyttäjakeskeisyys ja palvelumuotoilun kehittäminen perustuu tilanteiden, tarpeiden, toiveiden ja muiden palveluiden taustalle olevien tekijöiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Palvelumuotoilun avulla

yritykset ovat ketterämpiä pysymään mukana toimintaympäristön muutoksessa. (Ojasalo ym. 2014, 72, 73.)

Palvelumuotoilussa on tärkeää että huomataan, miten kuluttajat kokevat ja käyttävät eri palveluja. Koiviston mukaan palvelumuotoiluun liittyy olennaisesti kolme käsitettä, joita ovat

1. palvelutuokio (engl. Service Moments),
2. palvelupolku (engl. Customer Journey) ja
3. kontaktipiste (engl. Service Touchpoints). (Koivisto 2009, 142.)

Asiakkaan palvelupolun kuvaaminen on palvelumuotoilun tunnetuimpia menetelmiä. Menetelmän avulla kartoitetaan asiakkaan prosessi askel askeleelta palvelun aikana. Palvelupolku auttaa palvelun tarjoajaa ymmärtämään millaista on jonkun tietyn palvelun käyttäminen ja tuottaminen, ja polun luomisessa voidaan hyödyntää tarinoita, kuvia sekä asiakkaan onnistumisia ja epäonnistumisia. (Saffer 2007, 191.)

Christian Grönroos on löytänyt palveluille kolme yleisluonteista periaatetta:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat aineettomien toimintojen sarjasta.
2. Palveluita ei voi varastoida, vaan ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Palveluun liittyy vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palveluntuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 76.)

Yhteistä palveluille on kuitenkin se, että koska ihmiset sekä tuottavat että kuluttavat palvelua samanaikaisesti, niin prosessi on heterogeenista. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin toisen asiakkaan saama sama palvelu, sillä asiakkaat toimivat eri tavoin. (Grönroos 2009, 81.)

Asiakkaan kokema palvelukokonaisuus muodostuu jaksoista tai sarjoista osapalveluja. Yksittäistä osapalvelua kutsutaan palvelutuokioksi, joka sisältää useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteiden avulla palvelutuokiot on mahdollista suunnitella etukäteen palvelukokonaisuuteen sopiviksi, jolloin ne vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Kontaktipisteitä pohdittaessa on tärkeää miettiä, mitkä asiat antavat asiakkaalle lisäarvoa, mutta jotka on kuitenkin mahdollista toteuttaa vähin kustannuksin. (Saffer 2007, 193.)

Asiakkaan prosessista palvelumuotoilussa käytetään termiä palvelupolku. Palvelupolussa mallinnetaan kaikki asiakkaan toiminnot, sekä emotionaaliset että rationaaliset tar-



peet ja palveluun liittyvä tunteet. Asiakkaan kokemus tuodaan kehittämistyön keskiöön. (Ojasalo ym. 2014, 73.)

Palvelupolussa kartoitetaan ja havainnollistetaan kontaktipisteet joissa asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Vuorovaikutustilanteet voivat tapahtua kasvokkain tai sähköisesti monien eri kanavien kautta. Yhdistämällä kontaktipisteet voidaan asiakkaalle luoda kokonaisvaltainen palvelukokemus. Palvelupolun on oltava ymmärrettävä, mutta sisällettävä yksityiskohtia joilla pystytään kuvaamaan miten polku on muodostunut. Palvelupolku auttaa yritystä ongelmakohtien tunnistamisessa, sekä mahdollistaa uusien innovaatioiden syntyemisessä. (Stickdorn, Schneider 2010, 158–159.)

### **4.3 Arvolupaus**

Arvolupaus kiteyttää syyn, miksi asiakas on juuri tietyn yrityksen asiakkaana. Arvolupauksen avulla yritys kuvaa oman ainutlaatuisuutensa ja perustelee kykynsä ratkaista asiakkaiden ongelmia tehokkaasti. Arvolupaus on markkinoinnin kivijalka ja arvolupauksen keskeinen ominaisuus on ainutlaatuisuus. (Akatemia.fi 2014)

Arvolupaus kertoo selkeästi ne konkreettiset tulokset, jotka asiakas saa käyttäessään yrityksen tarjoamaa palvelua. Vahva arvolupaus on kaiken myynti- ja markkinointimateriaalin perusta. (Myynti 2.0. 2014)

Barrow ja Mosleyn (Barrow ja Mosley 2005, 150) mukaan arvolupaus kertoo sekä organisaation perustehtävästä että hyvästä työilmapiiristä, ja arvolupauksen tulee näkyä läpi koko organisaation toiminnan. Arvolupaus tulee markkinoida ensin organisaatiossa sisäisesti ja testata sen toimivuus, minkä jälkeen arvolupaus markkinoidaan myös ulkoisesti muille sidosryhmille, erityisesti potentiaalisille työntekijöille.

Toimiva arvolupaus syntyy, kun palveluntoimittaja tuntee asiakkaansa ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, sekä kykenee astumaan asiakkaan asemaan ja näkemään asiat asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan käyttäytymisen ja palvelutarpeen muistaminen on avainasia, kun luodaan yksilöllistä palvelua. (Peppers, Rogers 2005, 22 – 23.)

Kauppalehden artikkelissa 28.10.2013 Ilkka Lähteenmäki, joka on toiminut Danske Bankin henkilöasiakasliiketoiminnan kehitysjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä, ihmettelee pankkitoiminnan omituisuutta. Lähteenmäen mukaan perinteinen pankkitoiminta on jäämässä sekä asiakkaiden että muiden toimijoiden jalkoihin, mikäli muuttuvaa maailmaa ja asiakkaiden odotuksia ei aleta pikaisesti ymmärtää ja ryhdytä toimimaan sen mukaisesti.

Asiakkaat muodostavat omat arvonsa omilla prosesseillaan ja elämässään, ja mikäli pankki haluaa osallistua tuohon arvonluontiin, on pankin mukautettava omia toimintamallejaan ja strategiaansa joustavimmiksi. Avoimet verkostot ovat tulevaa pankkitoimintaa ja johtamisen kannalta muutostarve on valtava. (Kauppalehti 28.10.2013.)

#### 4.4 Asiakaskokemusten johtaminen

Asiakkaat ovat yrityksen tärkein voimavara. Asiakkuuksien hallinnan tavoite, sekä asiakkaan että oman organisaation kannalta, on pitkäjänteisen suhteen luominen. (Hannus 2004,135.) Asiakkuuksien johtaminen on liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla riippumatta siitä, onko asiakassuhde vasta alkamassa, vai jo pitkäaikainen asiakassuhde. Asiakkuuksien johtaminen luo yrityksiin uuden ajattelutavan ja kulttuurin. Asiakkuuksien johtaminen on haastavaa, mutta onnistuessaan antaa yritykselle lisäarvoa ja menestystä, ja voi oikein johdettuna olla koko liiketoiminnan peruspilari. (Hellman 2003, 17.)

Muutoksessa tulee oppia pois nykyisistä toimintatavoista ja omaksua uudet. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa on kyse laajasta muutoksesta. Kokonaisen strategialogiikan muuttaminen asiakaslähtöiseksi vaikuttaa mm. toimintatapoihin, vastuisiin, mittareihin, kannusteisiin ja organisaatorakenteisiin. Muutos edellyttää näin ollen sekä ihmisten että asioiden johtamista. (Ala-Mutka, Talvela 2004, 187).

Hellmanin mukaan asiakassuhteiden tehokas hallinta liikevaihdon kasvattamiseksi edellyttää viittä asiaa:

1. uusien asiakkaiden hallintaa,
2. myyntimahdollisuuksien tehokasta hyödyntämistä nykyisessä aktiiviasiakaskannassa,
3. passiiviasiakkaiden aktivointia ja menetettyjen takaisinsaantia,
4. asiakasuskollisuuden lisäämistä ja
5. asiakastiedon tehokasta hyväksikäyttöä. (Hellman 2003, 128).

Myynnin kasvattamisella ja asiakassuhteen syventämisellä on selvä yhteys. Asiakaslähtöisen yrityksen toiminnassa myyntiä kasvatetaan asiakkaan näkökulmasta, eli selvitetään mitä asiakas haluaa ja mitä asiakas on valmis maksamaan. (Hellman 2003, 128–129.) Vaikka asiakkaat segmentoidaan B2B – liiketoiminnassa suurempiin asiakasryhmiin ja segmenttien avulla valitaan kohderyhmiä, haluaa asiakas kuitenkin yksilöllistä palvelua. (Grönroos 2009, 423.) Asiakkaan näkökulmasta on yrityksen tehtävänä tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa kuin kilpailijat, ja siksi on tärkeää osata määrittää asiakas-

lupaus. Yrityksen näkökulmasta kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia, vaan yrityksen tulee keskittyä parhaisiin asiakkaisiin. (Hannus 2004, 135.)

Asiakkaiden käsitykset palvelun arvosta riippuvat siitä, millaiseksi he kokevat koko palvelutarjooman ja lisäpalveluiden laadun verrattuna uhrauksiin, joten koettu arvo määrää asiakastyytyväisyyden. Asiakastyytyväisyys muodostaa osapuolten välille sidoksen, ja heidän on jatkossakin helpompi asioida keskenään. (Grönroos 2009, 202.)

Löytänän ja Kortesuon mukaan asiakassuhteiden johtamisessa on perusajatuksena systemaattisesti kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista, sekä pyrkiä kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakassuhteiden johtaminen on myös asiakaskokemusajattelun edeltäjä. Asiakaskokemuksen johtaminen on bisneskielen uudehko tulokas, jonka konsulttifirmat ja järjestelmätoimittajat haluavat omia. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kysymys siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Asiakaskokemusajattelu on siten laajempi asiakkaanhoitomalli kuin edeltäjänsä asiakkuuksien johtaminen. (Löytänä, Kortesus 2011, 20–21.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa siirrytään palveluiden tuottamisesta kokemusten tuottamiseen. Tämä edellyttää sitä, että yritys asettaa asiakkaan toiminnot keskiöön, ja järjestää omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kun toiminta on uniikkia, ei hintakilpailu uhkaa. (Löytänä, Kortesus 2011, 19.) ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus”. (Löytänä, Kortesus 2011, 45). Mikäli halutaan luoda kilpailuetua ja erottautua kilpailijoista, on asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen osa odotusten ylittäminen (Löytänä, Kortesus 2011, 59).

Asiakaskokemuksen johtamisella yritys pyrkii luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen hyötyjä ovat mm.:

1. vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen,
2. lisää asiakastyytyväisyyttä,
3. kasvattaa suosittelijoiden määrää,
4. lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille
5. pidentää asiakkuuden elinkaarta,
6. vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta
7. kohottaa brändin arvoa,

8. sitouttaa henkilöstöä,
9. vähentää asiakaspoistumaa,
10. vähentää negatiivisten palautteiden määrää,
11. pienentää (uus)asiakashankinnan kustannuksia
  - ➔ maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon
  - ➔ kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä, Korteso 2011, 13.)

## 5 Kehittämishankkeen kuvaus

Tässä kehittämistehtävässä tehtiin kolme erilaista tutkimusta:

- kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa haastateltiin rajattua osaa Nordean yrittäjäasiakkaista jotka kuuluivat nimikkosegmenttiin ja joiden henkilökohtainen asiointi oli Nordeassa haastatteluhetkellä (liitteet 1.-1.21.)
- kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa lähetettiin kysely rajatuille Nordean työntekijäryhmille (liitteet 2.-2.8.)
- kvantitatiivinen seurantatutkimus, jossa lähetettiin kysely samalle Nordean työntekijäryhmälle kuin edellinen kyselytutkimus (liitteet 3.-3.7).

Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan nimikkoasiakkaiden ja näiden yritysten omistajien, eli asiakaskokonaisuuden, palvelumallia. Haastateltavat henkilöt olivat haastatteluajankohtana Luoteisen Pääkaupunkiseudun yritysconttorin ja myös henkilöasiakaskonttorin asiakkaita, ja valittu satunnaisotannalla neljän eri nimikkoasiakasvastuullisen salakusta (konttorissa oli yhteensä viisi nimikkoasiakasvastuullista). Pankin toimihenkilöt, joille kyselytutkimus lähetettiin, on valittu satunnaisotannalla sähköpostijakeluluetteloiden perusteella toimenkuvan ohjaamana

Tutkimuksen ongelmanasettelulla tarkoitetaan sellaisen kehitettävän asian hahmottamista ja rajaamista, joka kehittämistehtävässä pyritään ratkaisemaan. Ongelmanasettelussa pohditaan tutkimuksen tavoitetta, ja pilkkomalla tavoitteen pienemmiksi osa-ongelmiksi, konkretisoituu tavoite tarkoiksi tutkimuskysymyksiksi. Ongelmanasettelussa on keskeistä pohtia, millaista tietoa kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa.

(Jyväskylän yliopisto, Koppa – tutkimus)

Vesa Niskasen (Niskanen 2008, 1) mukaan jokin tutkijan omaksuma maailmankatsomus vaikuttaa tutkijan käyttämiin menetelmiin, joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tämän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmiin ei vaikuttanut niinkään kirjoittajan maailmankatsomus, kuin työn rationalisointi. Oli mahdollista haastatella 21 asiakasta ja litteroida haastattelut, mutta yli sadan pankkilaisen haastattelu olisi ollut ajankäytön kannalta silkkä mahdottomuus.

Tässä kehittämistehtävässä tehdyt tutkimukset ovat kolme erilaista otantatutkimusta, joissa tutkimuksen tekijä määritteli perusjoukot, ja poimi näistä otokset tutkimukseen. Otantatutkimuksesta saatujen tietojen avulla voidaan tilastollisen päättelyn avulla tehdä perusjoukkoa koskevia päätelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 123).

Kyselytutkimuksissa kysymykset voidaan muotoilla eri tavoilla ja yleisimmät käytettävät kysymykset ovat kolmea muotoa: avoimia, monivalinta- ja asteikkoihin perustuvia. Avoimissa kysymyksissä on vastaukselle vapaata tilaa, monivalintakysymyksissä on tutkija antanut vastausvaihtoehdot valmiiksi, ja asteikkoihin perustuvat kysymykset ovat kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuotoja, joissa monivalintakysymyksen jälkeen esitetään avoin lisäkysymys. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–199.)

Kehittämistehtävässä on käytetty asiakashaastattelussa avoimia kysymyksiä ja haastattelut on litteroitu. Asiakashaastatteluja ei voi tilastoida, vaan tutkimusta tulee arvioida laadullisin kriteerein. Henkilökunnalle osoitetuissa kyselytutkimuksissa on käytetty monivalintakysymyksiä ja tuloksia arvioidaan tilastollisin menetelmin. Lisäksi henkilökunnalle esitettiin yksi avoin kysymys molemmissa kyselytutkimuksissa.

Sekä asiakashaastatteluissa että henkilökunnalle tehdyissä kyselytutkimuksissa tuli esille näkemyksiä ja mielipiteitä, jotka on syytä julkaista vain yritysversiossa. Asiakashaastatteluissa käy ilmi myös yritysten ikä ja liikevaihto ym. asioita mitkä ovat pankkialaisuuden alaista tietoa. Tämän vuoksi kehittämistehtävän julkisen version liitteistä on poistettu yrityshaastattelujen litteroinnit sekä kyselytutkimusten Webropol – tulokset. Myös analyysi- ja johtopäätökset -lukuista on poistettu kohtia, joiden pohjana ovat asiakashaastattelut ja Webropol – tutkimusten tulokset.

## **5.1 Tutkimusstrategia**

Tässä kehittämistehtävässä käytettävä tutkimusstrategia on toimintatutkimusta, osallistavaa tutkimusta. Ojasalon (Ojasalo ym. 2014, 58) mukaan tällä pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksessa asioita ei vain kuvata, vaan tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen, ollaan kiinnostuneita siitä miten asioiden pitäisi olla.

Haastattelututkimuksella pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemystä ja mielipidettä nykyisestä ja ehdotettavasta luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvan nimikkoasiakkaan hoitomallista. Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää kohderyhmään kuuluvien mielipidettä nykyisestä nimikkoasiakkaiden hoitomallista, ja saamaan tietoon vastaajien kokemuksia ja syvempiä mielipiteitä, sekä suhtautumista ehdotettuun hoitomalliin. Valitut tutkimusmenetelmät sopivat tämän kehittämistehtävän luonteeseen, sillä kysellä on induktiivinen lähestymistapa eli induktio, missä havaintoaineiston perusteella tehdään päättelyä, ja uusi havaintoaineisto voi kumota aikaisemman yksittäisistä havainnoista tehdyn yleistyksen.

## 5.2 Haastattelututkimus asiakkaille

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta on käytetty markkinatutkimuksissa vuosikymmeniä. Kvalitatiivinen markkinatutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka; se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. Kvalitatiivinen tiedonkeruu tehdään joko ryhmäkeskusteluina tai henkilökohtaisina haastatteluina. (Taloustutkimus 2014.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen filosofisina lähtökohtina on kaksi tieteenfilosofista suuntausta:

1. suuntaus, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa tiedon tuottamista (fenomenologia) ja
2. suuntaus, joka korostaa merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa (hermeneutiikka). (Niskanen 2008, 67).

Itse asiassa kvalitatiivinen tutkimus on nimitys joukolle hyvinkin erilaisia tutkimustapoja. Yhteisinä piirteinä näille lähestymistavoille on pyrkimys ymmärtää ihmisten toimintaa ja löytää ilmiöiden yhteisiä merkityksiä. Selitettäessä ihmisen toimintaa, pyritään ymmärtämään toiminnan tavoitteet, motiivit ja taustalla vaikuttavat syyt. Näistä kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvistä inhimillisistä haasteista voi johtua myös se, että tutkimustuloksiin vaikuttaa haastateltavien subjektiivinen kokemus. (Niskanen V. A. 2008, 67.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto ei yleensä ole numeerisessa muodossa (Niskanen 2008, 69).

Avoimet haastattelut kannattaa äänittää ja haastattelun jälkeen litteroida. Litterointi tarkoittaa äänitetyn aineiston puhtaaksi kirjoittamista. (Ojasalo ym. 2014, 110.) Tässä kehittämishankkeessa kvalitatiivinen tutkimus tehtiin haastattelemalla asiakkaita puhelinhaastattelussa. Puhelut äänitettiin ja litteroitiin (liitteet 1.1.–1.21.). Äänittäminen vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa, ja haastattelujen kuunteleminen uudelleen mahdollistaa uusien näkökulmien ja puheen sävyjen huomioimisen (Ojasalo ym. 2014, 107).

Haastattelut voidaan litteroida ylimalkaisemmin esimerkiksi käyttämällä yleiskieltä tai sanatarkasti. Mikäli tutkimuksen kannalta vain vastausten sisällöllä on merkitystä, riittää ylimalkaisempi litterointi. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Tässä kehittämishankkeessa on litteroitu vain haastattelukysymyksiin annetut vastaukset niin tarkasti kuin oli mahdollista, sillä asiakkaat rönsyilivät haastattelun aikana vanhoihin aikoihin, tämän hetken projekteihin ja niin edelleen. Haastattelututkimus oli strukturoitu ja kysymykset esitettiin asiakkaille ennalta määrättyssä järjestyksessä.

### 5.2.1 Haastattelututkimuksen otos ja toteutus

Otos tarkoittaa sellaista joukkoa, johon kaikilla valituiksi tulluilla on nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi. Varmin tapa saada otoksesta koko perusjoukkoa edustava, on valita henkilöt satunnaisotannalla. Satunnaisuus on ratkaisevan tärkeää, jotta valitusta otoksesta voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 123.)

Haastatellut henkilöt olivat haastatteluajankohtana Luoteisen Pääkaupunkiseudun yrityskonttorin asiakkaita, joilla on myös henkilökohtainen asiointi Nordeassa, ja valittu satunnaisotannalla neljän eri nimikkoasiakasvastuullisen salkusta. Alun perin haastateltavia piti olla 22 henkilöä, mutta yksi haastateltavista kieltäytyi heti haastatteluhetken alussa, mutta muut vastaajat ottivat kantaa innostuneesti ja laaja-alaisesti.

Tätä kehittämistehtävää varten tehtiin 20 haastattelua aikavälillä 14.4. - 30.4.2014 ja yksi haastattelu kesäkuussa haastateltavan kiireiden vuoksi. Puhelinhaastatteluja oli 21 kappaletta ja kestoltaan haastattelut vaihtelivat 9 minuutista 32 minuuttiin. Yhteensä haastatteluminuutteja kertyi noin 300 eli viisi tuntia. Haastattelujen purkuun meni seitsemän kertaa haastattelun keston verran aikaa, sillä vastaukset olivat vapaamuotoisia ja haastateltavat käyttivät puhekieltä, sekä vajaita tai hankalia lauserakenteita.

Haastatteluissa keskityttiin erityisesti yrittäjän kokemukseen henkilöasiakkaana, ja haastattelujen avulla yritetään selvittää kompastuskohdat omistajayrittäjän kokemassa palvelun laadussa. Kehittämistehtävän tavoitteena on nostaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja tätä kautta pankin kannattavuutta.

Puhelinhaastattelussa asiakkaalle esitettiin 18 kysymystä, joista seitsemän ensimmäistä olivat taustamuuttujia. Haastattelija kysyi myös taustamuuttujia, sillä yritysten omistajat haluavat kertoa yrityksestään, yrityksen historiasta ja muista yritykseen liittyvistä asioista. Vaikka taustamuuttujilla ei tässä kehittämistehtävässä ollut merkitystä, päästiin taustakysymyksillä hyvin jutun alkuun ja innostutettua haastateltava puhumaan. Kahdella viimeisellä kysymyksellä (kysymykset 17–18) selvitettiin asiakkaan asennetta ja suhtautumista Nordeaan yleisellä tasolla. Kun vastaajat saivat vastata anonyymisti, puhui useampi vastaaja enemmän kuin kehittämistehtävän kannalta olisi ollut tarpeen. Kehittämistehtävän tekijä litteroi kaikki vastaukset lyhentämättöminä, ja vastaukset löytyvät liitteistä 1.1.–1.21. Kysymykset eivät suoranaisesti liittyneet kehittämistehtävän, mutta asiakkaiden laajat ja spontaanit vastaukset ovat mielenkiintoisia ja toivottavasti hyödyllisiä Nordealle.

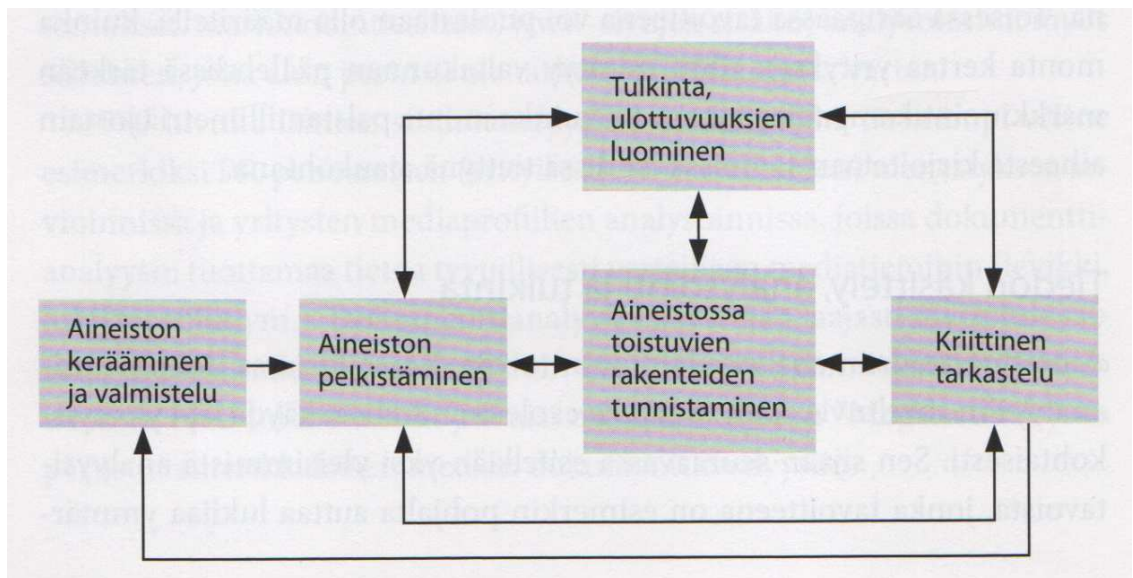


## 5.2.2 Tulosten analysointi

Nordean asiakkaille tehty kvalitatiivinen tutkimus, mikä on äänitetty, valmistellaan, tässä tapauksessa litteroimalla, muokkaamalla aineisto digitaaliseksi. Valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeää ja valmis analysointia varten. Valmisteluvaiheessa aineistoon tehdään tarvittavat korjaukset ja editoinnit ja numeroidaan alkuperäisaineisto, että siihen viittaaminen on selkeää. (Ojasalo ym. 2014, 138.)

Haastatteluaineiston analyysissä ei aineiston määrä korvaa laatua, vaan haastattelujen määrä ja analysointitapa riippuvat tehtävän luonteesta ja tavoitteista. Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen aineisto luokitellaan ja aineistosta pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin. Haastatteluaineistosta löytyviä säännönmukaisuuksia tarkastellaan suhteessa toisiinsa, mikä tarkoittaa yhteyksien tutkimista. Ilman tätä yhteyksien tutkimista jäisi analyysi pintapuoliseksi. (Ojasalo ym. 2014, 110, 111.)

Haastattelujen sisällön analyysi tehdään tässä kehittämistehtävässä aineistolähtöisesti, jolloin tutkimusaineisto pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan. Pelkistämisen tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa, jolloin monimuotoisesta aineistosta rajataan pieni määrä näkökulmia. Tiivistämisen avulla tunnistetaan aineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä. Tällöin myös informaatioarvo kasvaa. (Ojasalo ym. 2014, 139.)



Kuva 9. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138)

### **5.3 Kyselytutkimus ja seurantatutkimus henkilökunnalle**

Yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä on kysely, jonka avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, ja jota voi käsitellä tilastollisesti. Tutkimusmenetelmän heikkoutena on, että tuotettu tieto on pinnallista, eikä vastaajien tietoisuutta tutkitusta aiheesta voida tietää varmasti. Vakiotulkinta onkin, että kvantitatiivisella menetelmällä saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään ilmiöiden tai asioiden välisiä säännönmukaisia yhteyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla kerätään objektiivista tietoa, ja tutkimuksella on rajattu kohderyhmä. Tutkimuksessa käytetään numeerisia mittauksia ja menetelmiä, ja tulosten analysointi perustuu tilastollisiin menetelmiin. (Niskanen 2008, 52).

Tämän kehittämistehtävän kvantitatiiviset kyselytutkimukset tehtiin Nordea Pankin henkilökunnasta valitulle joukolle sähköisinä kyselyinä. Valitut henkilöt tuntevat ainakin jossain määrin nimikkoasiakkaan asiakashoitomallin, tai ovat itse tekemisissä ko. segmentin kanssa. Yleensä pankin henkilökunta vastaamaan huonosti kyselyihin, ja tämän kehittämistehtävän vastausaste oli ilahduttavasti odotuksia korkeampi.

#### **5.3.1 Kyselytutkimuksen otos ja toteutus**

Ennen ensimmäisen kyselytutkimuksen toteuttamista kesäkuun 2014 alussa, esitettiin kysely kymmenellä vastaajalla ja kysymyksiä tarkennettiin hieman, mutta merkityksellisiä muutoksia ei kyselylomakkeeseen tehty.

Tässäkin tutkimuksessa otos tarkoittaa sellaista joukkoa, johon kaikilla valituiksi tulluilla on nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi, ja tässä tutkimuksessa satunnaisuuden johdosta valitusta otoksesta voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä (Ojasalo ym. 2014, 123).

Ensimmäinen kyselytutkimus Nordean henkilökunnalle tehtiin Webropol – järjestelmän avulla strukturoidulla kyselylomakkeella (liite 2.) aikavälillä 10.6.–3.8.2014. Vastausaika oli pitkä loma-ajankohdan vuoksi. Pankin 247 toimihenkilöä, joille kyselytutkimus lähetettiin, oli valittu satunnaisotannalla sähköpostijakeluluetteloista arvioidun toimenkuvan perusteella, ja työskentelivät henkilöasiakaskonttoreissa, yrityskonttoreissa ja luottoryhmissä. Tarkkaa kyselyiden saaneiden toimenkuvaa ei kyselyn lähettämisvaiheessa tiedetty, sillä kysely lähetettiin myös henkilöille, joita tutkija ei tuntenut, ja jotka työskentelivät eri puolella Suomea. Tämän vuoksi taustamuuttujakohtaan ”muu” tuli 22 vastaajaa ja hei-

dän vastaukset käsitellään omana ryhmänään (liite 2.7.). Kysely lähetettiin koko Suomen alueella eri konttoreihin siten, että kaikille Suomessa toimiville henkilöasiakaskonttoreiden johtajille, yrityskonttoreiden johtajille ja luottojohtajille lähti kysely kohderyhmiin kuuluvien henkilöiden rajallisen määrän vuoksi. Henkilökohtainen pankkineuvoja ja asiakasvastuullinen henkilö -toimenkuvalla työskenteleville lähetettiin kysely vain Etelä-Suomen, Pirkanmaan, Länsi-Suomen ja Kymen alueille.

Ensimmäinen Webropol -kyselylomake oli laadittu siten, että vastaaminen olisi mahdollisimman nopeaa ja helppoa, ja vastausaika olisi noin 5-10 minuuttia. Kysely koostui strukturoiduista kysymyksistä, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, ja yhdestä avoimesta kysymyksestä, missä oli mahdollista kirjoittaa vapaata kommenttia tai ohittaa kenttä kirjoittamaan kenttään esimerkiksi ok. Kyselytutkimuksessa ei annettu mahdollisuutta palata taaksepäin ja muuttaa aiemmin annettua vastausta. Vastaajille ei lähetetty muistutusviestiä kyselystä.

Toinen kyselytutkimus oli seurantatutkimus, millä testattiin uutta palvelumallia. Kysely lähetettiin samalle joukolle kuin ensimmäinenkin tutkimus. Vastausaikaa oli vain kolme vuorokautta 9.-12.12.2014. Seurantatutkimuksessa oli vain kaksi kysymystä yhden taustamuuttujan (toimenkuva) lisäksi, yksi avoin kysymys ja yksi strukturoitu. Kaikki kentät oli mahdollista ohittaa ja lähettää vastauslomake myös tyhjänä, ja yksi vastaajista oli täydentänytkin vain taustamuuttujan ja jättänyt muut kohdat vastaamatta. Kukaan ei ollut avannut seurantatutkimusta ja jättänyt lähettämättä vastaus lainkaan. Vastaajille ei lähetetty muistutusviestiä tästäkään kyselystä.

### **5.3.2 Tulosten analysointi**

Kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista (avoimet kysymykset) että määrällistä tietoa, vaikkakin useimmiten painopiste on määrällisen informaation tuottamisessa. Määrällistä aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin, joita ovat perustavat menetelmät ja monimuuttujamenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 134.)

Perustavat menetelmät ovat aineistoa kuvailevia menetelmiä, kuten keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, korrelaatio ja riippuvuusluvut. Monimuuttujamenetelmät ovat menetelmäpaketteja, joihin liittyy omat työvaiheensa ja sovellusalueensa. Yhteistä monimuuttujamenetelmissä on se, että niillä käsitellään useita muuttujia samanaikaisesti ja tiivistetään aineistosta saatu informaatio jonkin mallin avulla. (Ojasalo ym. 2014, 135.)

## 5.4 Käytetyt analyysimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmien valintaan vaikuttaa se, millaiseen ongelmanasetteluun kehittämistehtävässä halutaan vastauksia. Analyysimenetelmiin liittyy myös teoreettisia lähtökohtaoletuksia ja nämä lähtökohtaoleukset noudattavat tiedon tuottamisen teorioita, jolloin perusjaotteluna voidaan pitää jakoa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin, vaikkakin jotkut analyysimenetelmät asettuvat määrällisten ja laadullisten analyysitapojen välimaastoon. (Jyväskylän yliopisto, Koppa – tutkimus).

Tässä kehittämistehtävässä käytetyt analyysimenetelmät ovat asiakashaastattelujen analysoinnissa laadullisia ja henkilökunnan kyselytutkimuksen analysoinnissa pääasiallisesti määrällisiä. Koska henkilökunnalle tehdyissä kyselytutkimuksissa oli mahdollista antaa myös avoin vastaus, käsitellään tätä kohtaa kyselytutkimuksista laadullisena. Laadullisten tutkimusten lähestymistapa on deduktiivinen eli teorialähtöinen, jolloin kehittämistehtävän viitekehys tukee aineistohankintaa ja analyysiä.

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys

Työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yrity maailman eettiset säännöt. Kehittämistyössä on kyse inhimillisestä toiminnasta. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa kehittämishankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saa, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Tämä on kerrottava vastaajille. (Ojasalo ym. 2014, 48.)

Tätä kehittämistehtävää varten haastatelluille asiakkaille on kerrottu sekä haastatteluai-  
kaa sovittaessa että haastattelun alkaessa, että haastattelut nauhoitetaan ja haastattelu  
tulee vain tutkijan käyttöön, eikä vastaajien henkilöllisyys näy vastauksista. Haastatelta-  
ville on kerrottu myös tutkimuksen tarkoitus korkeakoulun kehittämistehtävää varten.  
Äänitteet on talletettu muistitikulle, mikä on annettu vain ammattikorkeakoulu Haaga-  
Helian ohjaavalle opettajalle todentamaan tehdyt haastattelut. Muille tahoille ei äänitteitä  
ole annettu, sillä haastatteluista voi selvittää haastateltavan henkilöllisyys. Kun kehittä-  
mistehtävä on tarkastettu ja hyväksytty, tuhoataan sekä opettajalle annetut että tutkijan hal-  
lussa olevat äänitteet. Osa haastateltavista puhuikin ”suunsa puhtaaksi” kun sai puhua  
anonyymisti.

Haastattelut on litteroitu siten, että yritykset on numeroitu numeroilla 1-21 siinä järjestyk-  
sessä kun haastattelut on tehty, eikä kehittämistehtävässä esiinny haastatteluun vastan-  
neiden yritysten tai henkilöiden nimiä. Mikäli haastattelussa vastaaja käytti henkilöiden

nimiä, on nimet korvattu kyseessä olevan henkilön toimenkuvaa kuvaavalla sanalla (asiavastuullinen henkilö, henkilökohtainen pankkineuvoja, yritysten pankkineuvoja jne.).

Pankin henkilökunnalle lähetetyt Webropol – kyselytutkimukset on tehty siten, että yksittäisen vastaajan vastausta ei kyselyistä pysty erottamaan. Tulokset raportoidaan vastaa- jaryhmittäin, eikä yksittäisen henkilön vastaus ei näy raportissa. Mikäli avoimissa vasta- uksissa oli käytetty nimiä, korvataan nimet henkilöä kuvaavalla sanalla esimerkiksi asia- kas, pankkitoimihenkilö, asiakasvastuullinen henkilö, konttorinjohtaja, henkilökohtainen pankkineuvoja jne. (liitteet 2.1.–2.7.).

Nordea Pankin henkilökuntaa, kuten tutkimuksen tekijää, sitoo pankkisalaisuus. Pank- kisalaisuuden vuoksi tässä kehittämishankkeessa esitetään osa pankkia käsittelevästä teoriasta yleisluontoisesti ja ilman tarkempia yksityiskohtia. Koska sekä asiakashaastat- teluissa että henkilökunnalle tehdyssä kyselytutkimuksessa tuli esille asioita, jotka ovat pankkisalaisuuden alaista tietoa, on osa tutkimustuloksista julkaista vain yritysversiossa. Kehittämistehtävän julkisen version liitteistä on poistettu yrityshaastattelujen litteroinnit sekä kyselytutkimusten Webropol – tulokset. Myös luvuista 6 ja 7 on poistettu kohtia, joiden pohjana asiakashaastattelut ja Webropol – tutkimusten tulokset ovat.

Koska haastatteluihin vastanneiden henkilöllisyys pysyy anonyymina, kyselytutkimusta käsitellään ryhmätasolla, vastauksissa esiintyneet nimet on poistettu ja pankkisalaisuutta on noudatettu, katson että tutkimuksessa on noudatettu sekä tieteen tekemisen että yri- tysmaailman eettisiä sääntöjä.

## **5.6 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin (mittauksen luotetta- vuus) ja validiteetin (mittarin tarkkuus) avulla. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tilastokeskuksen mukaan tutkimus on pätevä jos se mittaa luotettavasti ja toistettavasti haluttua ilmiötä. Hirsjärvi ym. täsmentää vielä, että tutkimuksen pätevyys tarkoittaa edel- lä mainitun lisäksi mittaustulosten kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kvalitatiivi- sessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta parantaa, kun tutkija tekee tarkan selos- tuksen tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Tämän kehittämistehtävän pätevyys ja luotettavuus on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimuksen eri osatekijät on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Vas- taukset haastattelukysymyksiin on litteroitu niin tarkasti sanasta sanaan kuin oli mahdol-

lista vastaajien rönsyily ja puhekieli huomioon ottaen. Valintoja ja johtopäätöksiä on pyritty analysoimaan kattavasti ja objektiivisesti.

Tutkimusmenetelmä on validi, jos tutkimus mittaa sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää, ja miten hyvin tutkimusmenetelmä mittaa sen ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Jos tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat, myös tutkimus on validi. Mikäli tutkitaan muuta kuin mitä on ollut tarkoitus, ei tutkimus ole validi. (Hiltunen 2009, 3.) Kehittämistehtävän validius on todennettavissa sillä, miten hyvin tutkimustulokset ovat sovellettavissa käytäntöön.

## **6 Tulosten analysointi**

LUOTTAMUKSELLINEN

### **6.1 Haastattelututkimus asiakkaille**

LUOTTAMUKSELLINEN

### **6.2 Kyselytutkimus henkilökunnalle**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **7 Uusi palvelumalli, johtopäätökset ja toteuttamisehdotus**

LUOTTAMUKSELLINEN

KUVA ON LUOTTAMUKSELLINEN

Kuva 10. M – segmenttiin ja luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvien asiakkaiden uusi ehdotettu uusi palvelumalli ylätasolla (V. Hautala 2014)

### **7.1 Uusi palvelumalli asiakaskokemuksen parantamiseksi**

LUOTTAMUKSELLINEN

KUVA ON LUOTTAMUKSELLINEN

Kuva 11. M – segmenttiin ja luottoasiakaskokonaisuuteen kuuluvien asiakkaiden uusi ehdotettu uusi palvelumalli alatasolla (V. Hautala 2014)

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.1.1 Seurantatutkimuksen tulokset, henkilökohtainen pankkineuvoja**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.1.2 Seurantatutkimuksen tulokset, asiakasvastuullinen henkilö**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.1.3 Seurantatutkimuksen tulokset, henkilöasiakaskonttorin johtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.1.4 Seurantatutkimuksen tulokset, yrityskonttorin johtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.1.5 Seurantatutkimuksen tulokset, luottojohtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.1.6 Seurantatutkimuksen tulokset, muu**

LUOTTAMUKSELLINEN

### **7.2 Johtopäätökset**

LUOTTAMUKSELLINEN



### **7.3 Toteuttamisehdotus**

Koska kehittämistehtävän jalkauttaminen Nordean kokoisessa organisaatiossa vaatii strategisen muutoksen, teen kehittämistehtävästä projektisuunnitelman. Tämä projektisuunnitelma on yleispätevä ehdotus projektille ja vaatii tarkennusta tapauskohtaisesti. Tämä projektisuunnitelma on lähetetty Luoteisen Pääkaupunkiseudun yritysconttorin konttorinjohtajalle Juha-Pekka Burmanille 26.11.2014 ja hän on hyväksynyt projektisuunnitelman 30.11.2014.

Muutoksen jatkuvuutta, ja varsinkin jatkuvuuden tunteen tärkeyttä, tulee korostaa. Mikäli muutosta ei viedä jatkuvasti eteenpäin, on taipumusta palata vanhaan toimintatapaan. Tämän vuoksi muutosta tulee tehdä laajalla osallistumisella ja soveltaa käytännön työhön. Uuden toimintatavan käyttöönotossa tulee henkilöstön ensin ymmärtää uusi toimintalogiikka. Sen jälkeen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen toimia uudella toimintamallilla paremman palvelutilanteen aikaansaamiseksi, ja uusi toiminnanohjausmalli viedään käytäntöön. (Ala-Mutka, Talvela 2004, 191, 193).

#### **7.3.1 Projektin tausta**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.3.2 Kohderyhmä ja hyödynsaajat**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.3.3 Projektin tavoitteet ja tehtävät**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.3.4 Tehtäväluettelo, aikataulu, vastuuhenkilöt**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.3.5 Projektin organisaatio**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.3.6 Projektin kustannukset, riskit ja riskien hallinta**

LUOTTAMUKSELLINEN

#### **7.3.7 Projektin laadun varmistaminen**

LUOTTAMUKSELLINEN

## 7.4 Kiitos

Tämän kehittämistehtävän myötä olen saanut mielenkiintoisen mahdollisuuden haastatella asiakkaita ja tehdä henkilökunnalle kyselytutkimukset. Vastaukset ovat osittain yllättäneet, osittain vastaukset olivat sen suuntaiset mitä olin ennen kehittämistehtävän tekemistä arvellutkin. Asiakkaiden mielipiteet ovat arvokasta palautetta Nordealle, ja osa vastaajista avasikin sanaisen arkkunsa kun sai tehdä sen anonyymisti.

Haluan kiittää lehtori Mervi Riikosta ohjaamisesta tämän kehittämistehtävän aikana, sekä aiempia esillä olleita kehittämistehtävän aiheita pohdittaessa, sekä esimiestäni konttorijohtaja Juha-Pekka Burmania avusta ja tutoroinnista, mihin hän on venynyt työkiireitensä keskellä.

## Lähteet

Akatemia: <http://akatemia.fi/2012/04/arvolupaus-on-markkinoinnin-kivijalka/>

Luettu lokakuu 2014

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Arantola, H. & Simonen K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. WSOY

Barrow, S. & Mosley R. 2005. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Ltd, England.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3 p. WSOY. Juva.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja – strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Sanoma Pro. Helsinki

Helsingin Sanomat 23.10.2014. <http://www.hs.fi/elama/a1413949596498> Luettu lokakuu 2014.

Hiltunen L. 2009.

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Jyväskylän yliopisto. Luettu lokakuu 2014

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 (uud.) p. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Jyväskylän yliopisto, Koppa – tutkimus

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat> Luettu marraskuu 2014

Kauppalehti 28.10.2013:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/dansken+ex-pomo+pankkitoiminnassa+vaarinyymmarrys/201310553969> Luettu marraskuu 2014

Koivisto, M. 2009. Palvelumuotoilu ja sen Dfa- potentiaali. Teoksessa Tulevaisuus on saavutettava. Toim. Tahkokallio, P. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos

Korhonen, H. & Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa – tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita

Löytänä, J. & Kortesoja K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Myynti 2.0:

<http://www.myynti20.fi/viikon-asiakashankintavinkki-7-maaritle-arvolupauksesi-ja-kayta-sita/> Luettu lokakuu 2014.

Niskanen V.A. Kohti tutkivaa työtapaa (kasvatustiede ja erityispedagogiikka, käytössä kesästä 2008 alkaen [https://www.avoin.helsinki.fi/Kurssit/momukasva05ktt/kotutapa\\_niskanen08.pdf](https://www.avoin.helsinki.fi/Kurssit/momukasva05ktt/kotutapa_niskanen08.pdf).

Nordea, aluejako Suomessa 2014.

<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Content/Notes/intranet/homepage/Home0273.nsf/Released/08be7cb6ecfa7da7c125744a0040527a?OpenDocument&language=sf> Luettu lokakuu 2014

Nordea, arvot 2014.

<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Content/Notes/intranet/homepage/Home0435.nsf/Released/8830cc1669e47bc1c12579ec00330270?OpenDocument&language=sf> Luettu lokakuu 2014

Nordea, konserni 2014.

<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Content/Notes/intranet/homepage/home0440.nsf/docid/71156c87b21382fbc12573cd004167ae?opendocument&language=sf> Luettu lokakuu 2014.

Nordea, organisaatio 2014.

<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Content/notes/intranet/homepage/home0050.nsf?opendatabase&language=sf>

Luettu marraskuu 2014

Nordea, segmentointi 2014.

[https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Con-  
tent/Notes/intranet/homepage/home0605.nsf/Released/b0ea128854e7e65ec125756000315954?OpenDocument&language=sf&linkCount=1&searchType=site](https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Content/Notes/intranet/homepage/home0605.nsf/Released/b0ea128854e7e65ec125756000315954?OpenDocument&language=sf&linkCount=1&searchType=site)

Luettu lokakuu 2014

Nordea, yksinkertaistaminen – uusi ajattelutapa 2014.

[https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Con-  
tent/Notes/intranet/homepage/home0430.nsf/Released/4e943239a7f75167c1257c8200399782?OpenDocument&language=sf&linkCount=1&searchType=site](https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Content/Notes/intranet/homepage/home0430.nsf/Released/4e943239a7f75167c1257c8200399782?OpenDocument&language=sf&linkCount=1&searchType=site)

Luettu marraskuu 2014

Nordea, historia 2014.

[http://www.nordea.fi/Tietoa+Nordeasta/Pankkimuseo/1644852.html?InkID=d-  
box\\_pankkimuseo\\_nordean-historia\\_02-12-2013](http://www.nordea.fi/Tietoa+Nordeasta/Pankkimuseo/1644852.html?InkID=d-box_pankkimuseo_nordean-historia_02-12-2013)

Luettu lokakuu 2014.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3 (uud.) p. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Otala, L. & Pöysti K. 2012. Kilpailukyky 2,0. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Peppers, D. & Rogers, M. 2005. Return on customer. Currency Doubleday, Random House, Inc. USA.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction: creating smart applications and clever devices. Berkeley: New Riders

Selin, E. & Selin, J., 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta - Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Hansaprint Oy. Espoo

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers

Taloustutkimus:

[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/) Luettu lokakuu 2014.

Tilastokeskus:

<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html> ja  
<http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html> Luettu lokakuu 2014.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito, onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. RT-Print Oy. Pieksämäki.

## **Liitteet**

**Liite 1. Kyselylomake, puhelinhaastattelu asiakkaille**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.1. Haastattelu asiakas 1**

LUOTTAMUKSELLINEN



## **Liite 1.2. Haastattelu asiakas 2**

LUOTTAMUKSELLINEN

### **Liite 1.3. Haastattelu asiakas 3**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.4. Haastattelu asiakas 4**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.5. Haastattelu asiakas 5**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.6. Haastattelu asiakas 6**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.7. Haastattelu asiakas 7**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.8. Haastattelu asiakas 8**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.9. Haastattelu asiakas 9**

LUOTTAMUKSELLINEN



## **Liite 1.10. Haastattelu asiakas 10**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.11. Haastattelu asiakas 11**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.12. Haastattelu asiakas 12**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.13. Haastattelu asiakas 13**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.14. Haastattelu asiakas 14**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.15. Haastattelu asiakas 15**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 1.16. Haastattelu asiakas 16**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 1.17. Haastattelu asiakas 17**

LUOTTAMUKSELLINEN



**Liite 1.18. Haastattelu asiakas 18**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 1.19. Haastattelu asiakas 19**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 1.20. Haastattelu asiakas 20**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 1.21. Haastattelu asiakas 21**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 2. Webropol – kyselytutkimus henkilökunnalle**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 2.1. Webropol – vastaukset, kaikki vastaajat**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 2.2. Webropol – vastaukset, henkilökohtainen pankkineuvoja**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 2.3. Webropol – vastaukset, asiakasvastuullinen henkilö**

LUOTTAMUKSELLINEN



**Liite 2.4. Webropol – vastaukset, henkilöasiakaskonttorin johtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 2.5. Webropol – vastaukset, yrityskonttorin johtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 2.6. Webropol – vastaukset, luottojohtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 2.7. Webropol – vastaukset, muu**

LUOTTAMUKSELLINEN

## **Liite 2.8. Webropol – vastaukset, tilastoyhteenveto**

LUOTTAMUKSELLINEN

### **Liite 3. Webropol – seurantatutkimus henkilökunnalle**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 3.1. Webropol – seurantatutkimus, kaikki vastaajat**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 3.2. Webropol – seurantatutkimus, henkilökohtainen pankkineuvoja**

LUOTTAMUKSELLINEN



**Liite 3.3. Webropol – seurantatutkimus, asiakasvastuullinen henkilö**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 3.4. Webropol – seurantatutkimus, henkilöasiakaskonttorin johtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 3.5. Webropol – seurantatutkimus, yrityskonttorin johtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

### **Liite 3.6. Webropol – seurantatutkimus, luottojohtaja**

LUOTTAMUKSELLINEN

**Liite 3.7. Webropol – seurantatutkimus, muu**

LUOTTAMUKSELLINEN