



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Finanssialan kilpailuetekijät muutospaineessa

Case: digitalisaation vaikutus B2B- asiantuntijamyynissä

Maijala, Marjo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Finanssialan kilpailuetekijät muutospaineessa
case: digitalisaation vaikutus B2B-asiantuntijamyynnissä

Marjo Maijala
Yrittäjyyden ja liiketalouden
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Maijala Marjo

Finanssialan kilpailuetutkijat muutospaineessa
Case: digitalisaation vaikutus B2B-asiantuntijamyynnissä

Vuosi 2015 Sivumäärä 83

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin finanssialan kilpailuetutkijoita b2b-asiantuntijamyynnin ja digitalisaation lisääntymisen näkökulmasta. Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä muutostrendeistä, ja se on jo olennaisesti vaikuttanut finanssialan liiketoimintaan. Yleisesti digitaalisuus näkyy vahvasti kuluttajamarkkinoilla, mutta sen vaikutukset b2b-markkinoilla toimiviin yrityksiin, varsinkin asiantuntijapalvelusektorilla, ovat olleet huomattavasti vähäisempiä. Yksisy tähän on henkilökohtaisen myyntityön vahva panos b2b-markkinoilla asiantuntijapalveluiden myynnissä. Työn tavoitteeksi asetettiin vahvistaa palvelualan kilpailukykyä selvittämällä, miten digitalisaatio muovaa kilpailuetutkijoita.

Työssä selvitettiin ensin, mitkä ovat teorian mukaan tärkeimpiä kilpailuetutkijoita. Teorian mukaan yrityksen kilpailukyky syntyy sen asiakkaista. Tyytyväisten asiakkaiden ja pitkäkestoisien asiakassuhteiden taustalla on organisaation tieto ja osaaminen, toimivat palveluprosessit, tulevaisuuden ennakointi sekä arvon ja positiivisten asiakaskokemusten tuottaminen.

Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja. Haastateltaviksi valittiin neljä finanssialan asiantuntijaa, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa yritysasiakkaiden kanssa. Haastatellut henkilöt työskentelevät samassa organisaatiossa, mutta erilaisilla toimenkuvilla. Haastatteluiden tulokset analysoitiin teemoittelemalla aiheisto.

Työn tavoitetta lähestyttiin selvittämällä ensin, mitkä ovat kilpailuetutkijoita tällä hetkellä ja seuraavaksi, miten digitalisaation lisääntymisen arvioitiin vaikuttavan näihin tekijöihin. Tutkimuksen perusteella yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa asiakkaiden lisäksi olennaisesti kaksi tekijää: yrityksen palvelut ja brändi. Tällä hetkellä tärkein kilpailuetutkija on henkilökohtainen palvelu. Henkilökohtainen palvelu koostuu asiantuntijuudesta ja ammattitaidosta, saatavuudesta ja yhteydenpidosta sekä asiakkaan tuntemisesta. Yrityksen tulevaisuuden kilpailukyky edellyttää jatkuvaa ennakointia. Digitaalisuuden lisääntymisen vaikutukset pitää arvioida henkilökohtaisen palvelun ja palveluiden toimivuuden sekä brändin, viestinnän ja markkinoinnin näkökulmista. Tutkimuksessa asioiden nykytilaa kuvattiin pitkälti henkilökohtaisen palvelun kautta ja tulevaisuutta palveluiden toimivuuden sekä brändin ja viestinnän kautta.

Tulevaisuuden ennakointi parantaa yrityksen mahdollisuuksia varautua ja reagoida muutoksiin. On mahdollista, että elämme aikaa jolloin finanssialan toimijoiden tekemät päätökset johtavat alan yrityksiä eri suuntiin. Myös koko palvelukulttuurin painottuminen ääripäihin: innovatiivisiin itsepalvelukonsepteihin ja räätälöityihin henkilökohtaisiin palvelukokemuksiin, on ehkä käynnissä. Tämän tutkimuksen mukaan yhteistyö asiakkaan kanssa sekä asiakkaan tunteminen ovat perusedellytyksiä yrityksen menestymiselle digitaalisuuden lisääntyessä. Kilpailussa tulevat pärjäämään ne finanssialan toimijat, jotka parhaiten onnistuvat auttamaan asiakkaitaan taloudellisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden luomisessa.

Asiasanat: digitalisaatio, palvelut, arvon luominen, asiakaskokemus.

Maijala Marjo

**Competitive Factors of Financial Services in Pressure for Change
Case: Impact of Digitalization in b2b-professional sales**

Year	2015	Pages	83
------	------	-------	----

This thesis examines competitive factors in the financial sector from the point of view of b2b professional sales and increasing digitalization. Digitalization is one of the most significant trends of change and it has had an impressive impact on business operations in the financial sector. In general, digitalization has spread widely to consumer markets but its impact on the b2b sector, especially on professional services, is considerably narrower. One reason for this may be the strong presence of personal salesmanship in b2b professional services. The objective of this thesis was to strengthen the competitiveness of the service sector by examining how digitalization shapes competitive factors.

This thesis first examined which are the key theoretical competitive factors. According to the literature, a company's competitiveness consists of its clients. Behind the satisfied customers and long-term relationships can be found the knowledge and expertise of the organization, functioning service processes, the company's future foresight and the company's ability to create value and positive customer experiences.

This thesis was carried out as a case study. The research method was individual interviews. Four professionals of the financial sector were interviewed. All of them worked in the customer interface with corporate clients within the same organization. Each of them had a different job description. The results of the interviews were analyzed by themes.

This objective was first approached by finding out the most significant competitive factors at the moment and subsequently how increasing digitalization is evaluated to affect these factors. According to this thesis, the company's competitiveness is influenced in addition to customers essentially by two factors: the services and the brand. At present the most important competitive factor is personal service. Personal service consists of expertise and professional skills, availability and communication with customers, and knowing customers. The future competitive factors will require continuous future foresight. The effects of increasing digitalization must be estimated from the points of view of personal services, functioning of services, the brand, communication and marketing. In this thesis the current state of competitiveness is mostly described by personal services and the future state by functioning services, the brand and communication.

Future foresight will improve the possibilities of companies to be prepared and react to changes. It is possible that at present financial operators make decisions which will lead companies to different directions. It is also expected that the culture of services will be polarized: there will be innovative concepts of self-service and customized personal service experiences. According to this thesis, co-operation with customers as well as knowing customers will be the requirements for companies who wish to have success with increasing digitalization. The companies which are best able to help their customers create economical welfare and financial security will be the winners of future competition.

Keywords: digitalization, services, creating value, customer experience.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	8
1.2	Tutkimusongelma.....	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	10
2	Kilpailukyky asiantuntijapalveluiden ja kilpailuedun näkökulmista.....	11
2.1	Asiantuntijapalvelut.....	11
2.1.1	Palvelun määritelmiä.....	11
2.1.2	Palvelut osana kansantaloutta.....	12
2.1.3	Palvelun laatu.....	14
2.1.4	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka.....	15
2.2	Kilpailuetekijät.....	17
2.2.1	Asiakkaat.....	19
2.2.2	Tieto ja osaaminen.....	21
2.2.3	Palveluprosessit.....	22
2.2.4	Ennakointi.....	24
2.2.5	Arvo ja sen tuottaminen.....	25
2.2.6	Asiakaskokemus.....	30
3	Finanssiala ja sen muutostekijät.....	37
3.1	Yleistä finanssialasta.....	37
3.2	Finanssialan erityispiirteitä.....	40
3.3	Finanssialan tulevaisuuden näkymiä.....	41
3.3.1	Finanssialan muutostekijöitä.....	43
3.3.2	Finanssialan menestystekijöitä.....	44
3.3.3	Digitaalisuuden lisääntymisen vaikutus palvelun saatavuuteen.....	46
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	49
4.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	49
4.2	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	51
4.3	Aineiston analyysi.....	54
5	Tutkimuksen tulokset.....	58
5.1	Henkilökohtainen palvelu.....	59
5.1.1	Asiantuntijuus ja ammattitaito.....	60
5.1.2	Saatavuus.....	61
5.1.3	Asiakkaan tunteminen ja pitkäkestoinen asiakassuhde.....	64
5.2	Digitaalisuuden lisääntyminen.....	64
5.2.1	Henkilökohtainen palvelu.....	65
5.2.2	Palveluiden toimivuus.....	66

5.2.3	Brändi, viestintä ja markkinointi	67
6	Johtopäätökset	70
6.1	Reflektio teoriaan.....	70
6.2	Kehittämisaatuksia.....	72
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	75
6.4	Lopuksi	77
	Lähteet	78
	Kuviot	82
	Taulukot	83

1 Johdanto

Pankkipalvelut ovat digitalisoituneet. OP-Pohjola ryhmän henkilöasiakkaat hoitivat vuonna 2013 kymmenen prosenttia laskuistaan mobiilipalveluissa. Vuoden 2014 alussa luku oli noussut kahteenkymmeneen prosenttiin, ja vuonna 2015 se saattaa olla jo yli 50 prosenttia. (Hulikko 2014.) Digitalisoituminen on yksi yhteiskunnan trendeistä, ja se tarkoittaa liiketoiminnan siirtymistä sähköisiin kanaviin, sähköisiin sisältöihin ja sähköiseen toimintaan. Digitalisoituminen voi olla olemassa olevan liiketoiminnan modernisointia tai täysin uuden liiketoiminnan synnyttämistä. (Anders Innovations 2014.)

Digitaalisuus on luonut finanssisektorille paljon uutta, mutta se ei ole muuttanut pankkipalveluiden perusluonnetta eikä liiketoimintamalleja, toteaa OP-Pohjola ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen. Nyt olemme uuden digitaalisen vaiheen kynnyksellä, ja edessämme on sekä mahdollisuuksia että uhkia. Pankin tulee olla mukana asiakkaan arjessa houkuttelevalla ja relevantilla tavalla tai ulkopuolelta tuleva kilpailija korjaa potin. Asiakaskokemuksen nostaminen uudelle tasolle on suuri mahdollisuus. Karhinen ennustaa, että finanssitoimialan logiikka on muuttumassa. Hän ennakoi finanssialan palveluntarjoajien erilaistumista sen perusteella, minkälaisia digitaalisia ratkaisuja ne ovat valmiita tekemään. Digitalisaation kehittyminen mahdollistaa palveluiden räätälöinnin ja reaaliaikaisen, yksilöllisen kokemuksen, joka skaalautuu asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakasanalytiikasta tulee arvokas tuotantotekijä finanssialalle. (Karhinen 2014.)

Digitaalisuus on kriittinen menestystekijä kilpailuun ja asiakkaiden odotuksiin vastaamisessa. Digitaalisuuden merkitys on ollut pitkään vahva esimerkiksi pankki- ja telekommunikaatioliiketoiminnassa. Digitaalisuus ei rajaudu yritysten it-osastoille, vaan sen vaikutus läpäisee koko yrityksen, asiakasrajapinnasta toimitusketjuun ja sisäisiin toimintoihin. Digitaalisuus näkyy vahvasti kuluttajamarkkinoilla toimivilla yrityksillä sekä julkisella sektorilla. On ehkä yllättävää, että B2B-markkinoilla toimivilla yrityksillä digitalisoitumisen vaikutus on sen sijaan vähäisempi tällä hetkellä. Tärkein taustavoima digitaalisuuden etenemisessä on asiakkaiden odotusten muuttuminen. Digitalisoitumisen myötä uskotaan toimialojen välisten rajojen hämärtyvän. Finanssialalla tämä saattaa merkitä uusien tulonlähteiden löytymistä laajennetusta arvoketjusta: terveys ja turvallisuus. (Kurvinen, Kaario, Kelloniemi & Riekkö 2014.)

Yrityksille digitaalisuus tuottaa hyötyä kolmella keskeisellä tavalla: digitaalisten kanavien tuoman kasvun, operaatioiden digitalisoinnin tuoman tehokkuuden sekä uuden digitaalisen liiketoiminnan kautta. Yritykset voivat etsiä kasvua uusista asiakassegmenteistä ja markkinoista ottamalla käyttöön digitaalisia kanavia nykyisten tuotteiden myyntiin. Kun kuluttajat ovat siirtäneet ostoprosessiaan verkkoon, on tapahtunut merkittävä myynnin roolin muutos

erityisesti tuotteiden valinnan ja vertailun suhteen. Tästä seuraa haaste myyntiorganisaation kehittämiseksi. (Kurvinen ym. 2014.)

Asiakkaan näkökulmasta digitaalisuus on tuonut mahdollisuuden hankkia tietoa, tehdä ostoksia sekä suorittaa vertailuja laajan valikoiman välillä ajasta ja paikasta riippumatta. Digitalisoitumisen myötä syntyneet yhteisöt antavat mahdollisuuden kysyä muiden käyttäjien kokemuksia, neuvoja ja mielipiteitä. Usein ostopäätös on jo tehty, kun asiakas saapuu kauppaan. Toisaalta digitaalisuuden hyödyntäminen edellyttää asiakkaalta taitoa käyttää uusia kanavia ja laitteita, sekä kiinnostusta asioiden oma-aloitteiseen selvittämiseen. Samalla myyjän roolin merkitys on vähentynyt.

Finanssialalla Danske Bankia pidetään eräänä pankkiliiketoiminnan digitalisoitumisen edelläkävijänä. Tie ei ole ollut sille helppo, vaan se on johtanut asiakkaiden vähenemiseen ja pankki on saanut negatiivista julkisuutta. Danske Bank on panostanut verkko-, mobiili- ja tablet-palveluiden kehittämiseen erityisesti kannattavuuden parantamisen näkökulmasta. Danske Bankin konttoriverkosto on vähentynyt. Alun noin sadasta konttorista on jäljellä enää 62, eikä uusien konttoreiden avaaminen ole suunnitelmassa. Kassapalveluiden määrä on vähentynyt yli 40 % konttoreissa, ja mobiilipankin kirjautumiset kasvaneet yli 100 %. Jo noin puolet tapauksista hoidetaan verkon välityksellä. Strategia saattaa olla oikean suuntainen, mutta eteneminen on ollut ehkä liian nopeaa. Asiakkaat ovat vaihtaneet pankkia muutosten takia, reilussa puolessa vuodessa vuonna 2013 menetettiin noin 3000 asiakasta. (Kurvinen ym. 2014.)

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Elinvoimaisen yrityksen on oltava kilpailukykyinen. Digitaalisaation ennustetaan muuttavan finanssialan kilpailuasetelmia. Digitalisaatio on tehostanut yritysten toimintaa ja parantanut kannattavuutta. Seuraavan vaiheen digitalisaation ennakoidaan tuovan yrityksille uutta kasvua. Yksi syy miksi digitalisoituminen näkyy vähemmän B2B-markkinoilla, on merkittävä henkilökohtaisen myyntityön asema. Tämä muodostaa lähtökohdan opinnäytetyölle. Opinnäytetyössä halutaan tutkia, minkälaisia muutoksia digitalisaation lisääntyminen voi tuoda finanssialan B2B-asiantuntijamyyntiin kilpailukykyyn näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa palvelualan kilpailukykyä selvittämällä, miten digitalisaatio muovaa kilpailuetutekijöitä. Tavoitteeseen pyritään löytämään vastauksia haastatteleamalla vähittäispankkitoiminnassa työskenteleviä yritysasiakasliiketoiminnan asiantuntijoita.

Digitalisoituminen on paljon esillä ja on esitetty, että digitalisaation kehittymisen myötä tullaan luomaan uutta kasvua ja nykyiset kilpailuasetelmat saattavat muuttua. Yritysten digitaalinen tarjooma voi erilaistua ja näin vaikuttaa nykyisiin kilpailuasetelmiin. Vähemmän on sel-

vitetty sitä, mitä digitaalisuuden lisääntyessä organisaation tulee huomioida henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun näkökulmasta, sekä minkälaisia muutoksia ja huomioon otettavia seikkoja digitaalisuuden lisääntyminen voi tuoda kilpailuetetekijöihin, kun yrityksen tavoitteena on pysyä uudessa kilpailuasetelmassa kilpailukykyisenä.

Sana digitalisaatio saattaa olla arvolutautunut useimpien mielissä. Kun opinnäytetyön tekemistä aloitettiin, esiin nousi paljon kysymyksiä siitä, mikä digitaalisuuden lisääntymisen yhteydessä saattaa muuttua, miten muutos vaikuttaa ja mihin suuntaan olemme menossa. Digitalisoituminen on ollut ja sen uskotaan olevan myös tulevaisuudessa suuri muutos, joten on luonnollista, että se herättää tunteita. Digitalisaatio voidaan kuitenkin nähdä melko neutraalina ilmiönä, johon sisältyy yhtäläillä uhkia ja mahdollisuuksia. Siksi on tärkeää ennakoida ja pohtia muutoksia, jotta ne tulevat olemaan ensisijaisesti mahdollisuuksia eivätkä uhkia.

Digitaalisuus käsitteenä tuo mieleen binäärijärjestelmän nollat ja ykköset. Tässä työssä digitaalisuuden käsitettä ei rajata tarkasti. Työtä aloitettaessa määriteltiin, että käytännön tarkastelun apuna tässä opinnäytetyössä digitaalinen kehitys palveluliiketoiminnassa liittyy läheisesti internetissä tapahtuvaan toimintaan. Opinnäytetyössä digitaalisuutta tarkastellaan ennen kaikkea muutostekijänä, ei esimerkiksi teknisestä perspektiivistä. Näkökulmana on mitä digitalisaation lisääntymisestä pitää huomioida, jotta palveluliiketoimintaa voidaan onnistuneesti kehittää.

1.2 Tutkimusongelma

Työn johdannossa kuvataan lyhyesti digitaalisuutta muutosajurina finanssialalla. Sen jälkeen selvitetään ensin teorian avulla, mitkä ovat olennaisimpia kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Sitten selvitetään, mitkä ovat finanssialan muutos- ja menestystekijöitä toiminnallisessa viitekehityksessä. Empiirisessä osassa selvitetään, miten vähittäispankissa yritysasiakasliiketoiminnassa olevat asiakkaiden kanssa työtä tekevät asiantuntijat kokevat kilpailukykyyn vaikuttavien asioiden nykytilan, ja miten digitaalisuuden lisääntyminen voi vaikuttaa näihin seikkoihin. Tavoitteena on tuottaa uutta ja toimialakohtaista tietoa empirian avulla. Opinnäytetyössä tutkitaan, minkälaisia muutostekijöitä digitalisoituminen tuo finanssialan B2B-liiketoiminnan kilpailuetetekijöihin asiantuntijamyynnin näkökulmasta.

Tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavien kysymysten avulla:

Mitkä ovat kilpailuetetekijöitä tällä hetkellä?

Miten digitalisaation lisääntymisen arvioidaan vaikuttavan näihin kilpailuetetekijöihin?

Tutkimuksessa asioita katsotaan asiakasrajapinnassa työtä tekevien asiantuntijoiden näkökulmasta. Aihetta lähestytään selvittämällä ensin asioiden nykytilaa ja sen jälkeen pohditaan digitaalisuuden lisääntymisen mukanaan tuomia muutoksia. Tutkimus on luonteeltaan lähinnä kartoittava. Työssä halutaan selvittää mitkä koetaan tällä hetkellä keskeisinä asioina kilpailukyyn näkökulmasta, sekä ennakoida mitä tästä voi seurata, ja miten seurauksiin pitää valmistautua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,137-139.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksessa kuvataan aluksi digitalisaatio finanssialaa ja yhteiskuntaa muokkaavana muutosvoimana. Sitten tuodaan esiin teoreettisia näkökulmia organisaation kilpailukykyyn ja kilpailuetekijöihin. Teoreettisen viitekehysten aluksi pohditaan, mistä yrityksen kilpailukyky ja kilpailuetu syntyvät. Työssä kerrotaan asiantuntijapalveluista, siitä mikä on palvelusektorin merkitys kansantaloudelle ja miten palvelu-käsitteen voi määritellä. Sitten kerrotaan, miten asiakkaat, tieto ja osaaminen, palveluprosessit sekä ennakointi liittyvät kilpailukykyyn. Luvussa kerrotaan myös palvelun laadusta ja mitä tarkoitetaan palvelukeskeisellä liiketoimintalogiikalla. Luku kaksi päätetään kertomalla, kuinka tärkeää on tuottaa arvoa asiakkaalle ja luoda myönteisiä asiakaskokemuksia.

Luvussa kolme kuvataan opinnäytetyön toiminnallista viitekehystä eli finanssialaa. Lyhyen toimialakuvauksen jälkeen kerrotaan millaisia erityispiirteitä löytyy finanssialalta ja minkälaiset ovat toimialan tulevaisuuden näkymät. Tulevaisuuden näkymiä kuvaillaan alan muutos- ja menestystekijöiden näkökulmista, sekä kerrotaan miten digitaalisuuden lisääntyminen saattaa vaikuttaa palvelun saatavuuteen.

Neljännessä luvussa käsitellään työn tutkimusmenetelmiä. Luvussa kerrotaan tapaustutkimuksesta tutkimusstrategiana, haastattelusta tiedonkeruumenetelmänä sekä vaiheittain aineiston analyysimenetelmistä. Luvussa kerrotaan myös kohdeorganisaatiosta, haastattelujen tekemisestä sekä haastateltavien valinnasta.

Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa viisi. Ensin kuvaillaan, mitä tutkimuksessa nousi esiin yrityksen kilpailuetekijöistä. Luvussa kerrotaan, mitkä koetaan olennaisimmiksi kilpailuetekijöiksi tällä hetkellä. Sen jälkeen pohditaan, minkälaisia muutoksia ja vaikutuksia digitaalisuuden lisääntymisellä voi olla näihin kilpailuetekijöihin.

Työn päättää luku kuusi, jonka aluksi pohditaan tutkimustuloksia teorian näkökulmasta. Sitten esitetään tutkimuksen pohjalta heränneitä kehittämisajatuksia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 Kilpailukyky asiantuntijapalveluiden ja kilpailuedun näkökulmista

2.1 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat tässä työssä kahdessa roolissa. Ne muodostavat tapahtumien kehyyksen yrityksen kilpailukyvyllä ja toisaalta asiantuntijapalveluiden prosessit ovat yrityksen kana-va sekä arvon tuottamiselle että asiakaskokemuksen luomiselle asiakkaalle.

Seuraavaksi määritellään mitä palveluilla tarkoitetaan. Sitten kerrotaan kuinka merkittäviä palvelut ovat koko kansantalouden kannalta. Lopuksi pohditaan palveluiden laatua ja kuvataan mitä on palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka.

2.1.1 Palvelun määritelmiä

Palvelut tarjoavat yritykselle merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia, joiden avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaitaan. Palvelusuhdetta on hankala kopioida. Tyytyväinen asiakas myös kuluttaa enemmän ja muodostuu yritykselle arvokkaaksi asiakkaaksi. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Seuraavaksi kerrotaan, miten palvelun käsitettä on määritelty ja minkälaisia ominaisuuksia palveluihin liitetään.

Palvelut ovat näkymättömiä ja ne ovat aineettomia. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaan, työntekijän ja tekniikan kanssa. Palvelut ovat heterogeenisiä. Palveluiden avulla voidaan ulkoistaa ne toiminnot, jotka eivät ole yrityksen ydinosasta. (Bitner, Ostrom & Morgan 2007; Evans & Cothrel 2011; Ojasalo & Ojasalo 2010, 15; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985; Pine & Gilmore 2011, 12; Vähä ym. 2009.) Palvelut ovat tietyn asiakkaan pyynnöstä tehtyjä räätälöityjä toimenpiteitä. Asiakkaat arvostavat yleensä palvelun etuja enemmän kuin niiden toimittamiseksi tarvittavia tuotteita. Palveluiden avulla suoritetaan tiettyjä tehtäviä, joita asiakas ei halua itse tehdä, tavarat toimivat vain välineinä. (Pine & Gilmore 2011, 12.) Palvelut ovat tekoja, toimintoja ja prosesseja, joiden lopputuloksena syntyy taloudellista arvoa, mutta ei fyysisiä tavaroita (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15).

Tuulaniemen (2011, 59) mielestä yksiselitteisen määritelmän antaminen palveluista on haasteellista. Hän nostaa määritelmään ainakin neljä asiaa: palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, palvelu on prosessi, palvelu koetaan mutta ei omisteta, ja olennaista palveluissa on ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelu voi tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua. Palvelu tuo lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Organisaation palveluosaaminen liittyy te-

kemisen kulttuuriin, jota ei voi kopioida, vaan jokaisen organisaation on rakennettava oma kulttuurinsa. (Tuulaniemi 2011, 55.) Löytänä ja Korteso (2011, 54) uskovat, että nopeasta ja sujuvasta palvelusta asiakas on valmis maksamaan enemmän. Tuulaniemi (2011, 29) jatkaa, että parempia palveluita käyttää suurempi ihmisjoukko, ja he ovat valmiita maksamaan näistä palveluista enemmän, ja ostamaan niitä useammin. Hyvä palvelu ilahduttaa ihmisiä ja johtaa asiakasuskollisuuteen tuoden näin kilpailuetua.

Palveluille on ominaista prosessimaisuus. Palveluprosessi voidaan nähdä toimintojen ketjuna. Toimiakseen tehokkaasti koko prosessia pitää johtaa yhtenä kokonaisuutena, painopisteen ollessa niissä resursseissa ja vaiheissa, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Monet yrityksen toiminnoista ovat tärkeitä kokonaisprosessissa, vaikka ovat asiakkaalle näkymättömiä. Yrityksen tulee ymmärtää, kuinka asiakas arvioi prosessia. Prosessi kokonaisuudessaan voi olla merkittävämpi kuin pelkkä lopputulos. (Bitner ym. 2007.)

Erilaiset palvelua kuvaavat määritelmät sopivat yhtäläillä myös asiantuntijapalveluihin. Lisäksi asiantuntijapalveluille on tyypillistä, että ne räätälöidään asiakkaan tarvetta vastaaviksi. Asiantuntijapalvelu edellyttää palveluntarjoajalta asiantuntemusta ja erityisosaamista. Asiantuntijapalvelu tuo lisäarvoa asiakkaalle. Yhteistyö, kuunteleminen ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa korostuvat asiantuntijapalveluissa.

2.1.2 Palvelut osana kansantaloutta

Länsimaissa palveluiden merkityksen kasvu on pitkään ollut keskeinen elinkeinoelämän kehitystä ohjaava trendi. Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on OECD-maiden keskiarvoa hieman alempi 67 prosenttia. Yhdysvalloissa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on tätäkin merkittävämpi, noin 80 prosenttia. Yleisesti voidaan todeta, että palveluiden osuus kokonaistuotannosta on kasvussa kaikkialla maailmassa. (Vähä ym. 2009.) Suomessa yli 70 % työvoimasta työskentelee palveluissa (Tuulaniemi 2011, 26).

Vähä ym. (2009) jatkavat, että palveluliiketoiminnan kasvu on osin aitoa toiminnan volyymin kasvua, mutta myös seurausta siitä, että toimintoja on ulkoistettu ostopalveluiksi. Raja tavara- ja palvelutuotannossa on osin hämärtynyt, kun tavara- ja järjestelmätoimituksiin liittyy enemmän palveluita. Vaikka meillä on mielikuva palvelualan työvoimavaltaisuudesta, palveluiden lisääntynyt kysyntä ei ole aina merkinnyt työllisyyden vastaavaa kasvua. Yritysten toimintamallit kehittyvät kohti palvelulogiikkaa (service-dominant logic). Palvelulogiikassa toiminnan tuloksellisuutta parannetaan paitsi perinteisellä tuote- ja teknologialähtöisellä kehittämisellä, myös palvelun tuottajan ja asiakkaan tiiviiseen yhteistyöhön perustuvilla toimintamalleilla. Näille toimintamalleille ominaisia piirteitä ovat luottamus, strateginen yhteistyö sekä hyötyyn ja riskinjakoon perustuva hinnoittelu ja ansainta.

Digitalisaation kehittyminen on merkittävästi vaikuttanut myös palveluiden tuotanto- ja toimitusprosesseihin. Tekniikan avulla voidaan vaikuttaa palvelutuotannon tehokkuuteen, saatuun vuuteen ja kannattavuuteen. Digitalisaatio mahdollistaa myös kokonaan uusia palveluita. Markkinoinnin näkökulmasta haasteena on yhdistää palveluksi tuleminen tunne ja yksilöllinen kokemus tekniikkaan. Tieto- ja viestintätekniikalla haetaan palveluliiketoimintaan tasalaatuisuutta, mahdollisuutta vastata kysynnän vaihteluihin ja täten vaikuttamismahdollisuutta palveluiden skaalautuvuuteen, kannattavuuteen ja monistettavuuteen. Toisaalta palveluliiketoiminta voi tarjota uusia näkökulmia teknologian kehittämiseen. (Vähä ym. 2009.) Yhtäläillä kuin tavarantoimittajat liittävät tuotteeseensa palvelun, on paljon palvelualan yrityksiä, jotka paketoivat palvelunsa tuotteeksi varmistaakseen sen skaalautuvuuden, tehokkuuden ja monistettavuuden (The Future of Service Business Innovation 2010).

Palveluliiketoiminnasta yritykset hakevat kasvua ja kannattavuutta. Tyypillistä palveluliiketoiminnalle on, että pyritään pitkäkestoiisiin yhteistyösopimuksiin. Deloitteen tekemän analyysin mukaan palveluliiketoiminta on selvästi kannattavampaa kuin tuotepohjainen liiketoiminta. Arvioitujen yritysten palveluun ja osien toimitukseen liittyvät toiminnot olivat keskimäärin yli 75 prosenttia korkeammat kuin koko liiketoimintayksikön kannattavuus. Keskimäärin palveluliiketoiminnan vuotuinen kasvunopeus oli noin 10 % -yksikköä suurempi kuin koko liiketoimintayksikön kannattavuus. Yritys pystyy vapauttamaan resursseja omaan ydintoimintaansa, kun se ostaa muut toiminnon osat parhaiten osaavalta. Siirtyminen tuotantokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen voidaan nähdä muutosprosessina, joka koskettaa paitsi teollisuutta, myös yhteiskuntaa ja kuluttajaa. (Vähä ym. 2009.)

Länsimaissa palveluiden merkitys kasvaa, koska tuotteiden markkinat ovat kyllästyneet. Kysynnän kasvu palvelusektorilla on myös merkki yleisestä vaurastumisesta: on varaa sekä ostaa että vaatia palveluita. Tässä on kuitenkin ero liike-elämän ja kuluttajien välillä. Yritystoiminnassa palveluiden ostoa perustellaan tyypillisesti säästöillä, kun kuluttaja puolestaan nauttii palveluiden ostamisesta. Tästä hyvä esimerkki on lisääntynyt kotitalouspalveluiden kysyntä. (Vähä ym. 2009.)

Bitner ym. (2007) kirjoittavat, että palvelut hallitsevat globaalia taloutta ja taloudellista kasvua. Silti palveluinnovaatioita tehdään vähemmän kurinalaisesti kuin innovaatioita tuotanto- ja teknologiasektoreilla. Palvelut ovat prosesseja ja kokemuksia, jotka monissa tapauksissa ovat ihmisten tuottamia ja vuorovaikutteisia. Palveluiden innovaatioiden fokuksen pitäisi olla prosesseissa, jakelussa ja kokemuksessa.

2.1.3 Palvelun laatu

Odotukset palvelun laadusta heijastuvat asiakkaan käsitykseen koetusta palvelusta. Palvelun laatu ei perustu vain palvelutapahtumaan, vaan koko prosessiin. Sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden on hankalampi arvioida palveluiden kuin tavaroiden laatua. (Parasuraman ym. 2010.) Palvelun tarjoajien tulee pyrkiä jo ennalta selventämään mitä palvelu sisältää, ja minäkäläinen palvelun laatu on. Etukäteen palvelusta voidaan kertoa esimerkiksi esitteiden ja sopimusten avulla. (Evans & Cothrel 2011, 246-247.) Koska palvelut ovat näkymättömiä, myös palvelun tarjoajan on hankala saada käsitystä siitä, kuinka asiakkaat kokevat ja arvioivat palvelun laatua (Parasuraman ym. 2010 Zeithamlia 1981 mukaillen). Palvelut ovat heterogeenisiä ja riippuvat niistä tarjoavasta henkilöstä. Palveluhenkilökunnan yhdenmukaisuutta on hankala varmistaa ja asiakas voi saada aivan erilaista palvelua kuin yritys on suunnitellut. (Parasuraman ym. 2010 Boomsia ja Bitneriä 1981 mukaillen.) Laatu tapahtuu palvelun aikana, asiakkaan ja palveluhenkilökunnan vuorovaikutuksessa (Parasuraman ym. 2010, Lehtistä ja Lehtistä 1982 mukaillen).

Palvelun laatukäsitteen voi jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Teknisellä laadulla käsitetään se mitä asiakas saa palvelusta ja toiminnallisella laadulla tapaa tuottaa kyseinen palvelu. Maine ja uskottavuus ovat palvelun laadun imagoitekijöitä. (Parasuraman ym. 2010 Grönroosia 1982 mukaillen; Vahvaselkä 2004, 86 Grönroosia 2001, 123-124 mukaillen.) Asiakkaille palvelun laatu voi tarkoittaa yhdenmukaisuutta vaatimuksiin, erinomaista tuotetta tai palvelua, standardia, vastinetta rahoille, innovaatiota tai lisäarvoa. Odotamme esimerkiksi että Coca-Cola maistuu joka kerta samalta. Asiakas arvioi aina palvelun laadun perustuen omiin kokemuksiinsa. (Doole, Lancaster ja Lowe 2005, 189-190.)

Yrityspalveluiden laatuun vaikuttaa muun muassa näkyvät elementit, reagointikyky, vakuuttavuus, empatia ja luotettavuus. Näkyviin elementteihin kuuluu henkilökunnan ulkoasu, tarvikkeet, laitteet ja esitteet. Luotettavuus on tärkein palvelun elementeistä, ja se sisältää kyvyn tarjota luvattu palvelu luotettavasti ja täsmällisesti. Reagointikyky tarkoittaa halua auttaa asiakasta ja kykyä toimia nopeasti, erityisesti jos palvelussa esiintyy jotain ongelmia. Vakuuttavuus perustuu henkilökunnan ammattitaitoon. Empatian avulla tarjotaan yksilöllistä ja asiakkaan huomioivaa palvelua. (Evans & Cothrel 2011, 253-254.) Finanssipalveluissa palvelun laatu koostuu palvelutarjonnasta, yksittäisen palvelun laadusta sekä koko palveluprosessista. Asiakas arvioi laatua vertailemalla odotuksia toteutuneeseen laatuun. (Ylikoski & Järvinen 2011, 94.)

Parempia palveluita käyttää suurempi ihmisjoukko ja he ovat valmiita maksamaan näistä palveluista enemmän ja ostamaan niitä useammin. Hyvä palvelu ilahduttaa ihmisiä, johtaa asiakasuskollisuuteen ja tuo näin kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 29.)

2.1.4 Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka

Yksilöt haluavat palvelua. Kuluttajat pitävät palveluita arvokkaina, ja ovat valmiita tinkimään tuotteiden hinnoista säästääkseen rahaa palveluiden ostamiseen. Tuotteen ostopäätöksen vaikuttaa usein ratkaisevasti hinta ja saatavuus. Yrityksen näkökulmasta tämä merkitsee, että tuotteet kohtaavat tiukan hintakilpailun. Välttääkseen tätä hintakilpailua tuottajat pyrkivät liittämään tuotteeseensa palvelun. Tämä yhdistelmä vastaa paremmin kuluttajien tarpeeseen. Joskus tuotteeseen liitetty palvelu tarjotaan ilmaiseksi, toisinaan yrityksen on mahdollista saada eri korvaus palvelusta. (Pine & Gilmore 2011, 13.)

2010-luvulla lähes kaikki liiketoiminta on palveluliiketoimintaa. Menestyksen avaimeksi nousee palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa pääpaino on kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoamisesta asiakkaille. Palvelutarjoomat koostuvat toisiinsa kytkeytyvistä, arvoa asiakkaalle tuottavista sekä aineellisista että aineettomista elementeistä. Tarjoomien avulla pyritään tukemaan asiakkaan omaa arvontuotantoprosessia ja luomaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 3.) Keskeistä on tuntee asiakkaat, heidän liiketoimintamallinsa ja -prosessinsa, sekä kyetä luomaan arvoa yhdessä asiakkaan ja muiden kumppaneiden kanssa. Tulevaisuudessa yrityksen tulee kyetä määrittämään omaa menestystään asiakkaan menestyksen kautta, ja mukauttaa oma liiketoimintansa asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 237.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on noussut tavarakeskeistä logiikkaa tärkeämmäksi. Palvelulogiikka ymmärtää lähes kaiken liiketoiminnan palveluliiketoiminnaksi. Palvelu käsitellään tietojen ja taitojen soveltamiseksi tekojen ja prosessien kautta jonkun toisen tai omaksi hyödyksi. Palvelukeskeisessä logiikassa myyjän ja ostajan välisen vaihdannan keskiössä on erityisresurssien soveltaminen tuotteen sijaan. Merkittävimmät erityisresurssit ovat yleensä aineettomia ja ihmisiin liittyviä, esimerkiksi tiedot ja taidot. Arvon luominen tapahtuu vuorovaikutuksessa, ja siinä hyödynnetään resursseja. Asiakkaat ovat aktiivisia ja luovia resursseja sekä yhteistyökumppaneita, eivät passiivisia markkinoinnin kohteita. Arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, ja asiakas määrittelee arvon. Kilpailuetuna voidaan pitää resurssien yhdistelmiä, joilla voidaan luoda parempaa palvelua jollekin markkinoiden osa-alueelle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 13-14.)

Palvelulogiikka edustaa filosofiaa jota voidaan soveltaa kaikkeen markkinointiin, myös tavaroiden markkinointiin osana palvelua. Palvelukeskeinen näkökulma markkinointiin painottaa, että markkinointi on jatkuva sarja sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, jotka keskittyvät sel-laisiin hyötyä tuottaviin resursseihin, joiden avulla yritys pystyy tekemään enemmän ehdotuksia kuin kilpailijansa. Koska yritykset voivat aina parantaa palveluaan ja kehittää taloudellista

tulostaan, markkinoinnin palvelukeskeinen näkökulma hahmottaa markkinoinnin jatkuvana oppimisprosessina. Palvelukeskeinen näkökulma on luonnostaan asiakassuuntautunut ja keskittyy hyötyä tuottaviin resursseihin. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan taidot ja tiedot ovat vaihdon tärkein yksikkö, tavarat ovat palvelun jakelumekanismi, tieto on kilpailukyvyyn avainlähde, kaikki taloudet ovat palvelutalouksia, asiakas osallistuu myös tuottamiseen ja yritys voi tehdä vain arvoehdotuksia. (Vargo & Lusch 2004.)

Palvelukeskeisen markkinoinnin näkökulmasta tulee yrityksen liiketoiminta määrittää seuraavasti:

1. määrittellä tai kehittää ne ydinkompetenssit, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua
2. määrittellä ne potentiaaliset asiakkaat, jotka voivat hyötyä tästä erityisosaamisesta
3. vaalia sellaisia asiakassuhteita, joissa asiakkaat kehittävät räätälöityjä, kilpailukykyisiä ja vakuuttavia ehdotuksia arvosta, joka vastaa erityistarpeisiin
4. seurata markkinoilta saatavaa palautetta, jotta voidaan oppia kehittämään yrityksen tarjoamaa ja kehittyä kohti huippusuoritusta. (Vargo & Lusch 2004.)

Vargo ja Lusch (2004) määrittävät yrityksen ydinkompetenssit näkymättömiksi prosesseiksi, ei fyysisiksi varoiksi. Ydinkompetenssit ovat nippu taitoja ja teknologioita, jotka usein ovat yrityksen rutiineja ja hiljaisia toimenpiteitä, syy-seuraussuhteiltaan epäselviä ja omalaatuisia. Ydinosaaminen määrittellään organisaation kollektiiviseksi oppimiseksi, erityisesti kuinka koordinoidaan monipuolisia tuotantotaitoja. Edelläkävijäyritykset tietävät, että organisaation sekä näkyvät että näkymättömät varat ovat menestykselle tärkeitä. Teknologian, prosessien ja fyysisten varojen lisäksi menestys rakentuu sille, kuinka hyvin yritys pystyy johtamaan brändejä, suhteita, asiakkaiden verkostoja ja hyödyntämään tietoa tavalla, joka jatkuvasti tuottaa asiakkaalle arvoa. (The Future of Service Business Innovation 2010.)

Markkinoinnin palvelukeskeinen näkökulma merkitsee yhteistyötä ja oppimista asiakkailta, sekä sopeutumista asiakkaiden yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiin. Palvelukeskeinen logiikka merkitsee sitä, että arvo määrittellään ja tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. ”Valmista ja myy” -logiikka pitää muuttaa ”tunnista ja vastaa” -strategiaksi. (Vargo & Lusch 2004.)

Nykyinen markkinalähtöinen ajattelu korostaa sitä, että asiakas ei välttämättä ole kiinnostunut tai osta fyysistä ydintuotetta, vaan sen tuottaman lisäarvon tai hyödyn. Näin ollen yritys ei voi myydä pelkkää ydintuotetta, vaan siihen liittyy käytännössä aina muita elementtejä kuten pakkaus, suunnittelu ja brändi. Tätä kokonaisuutta nimitetään varsinaiseksi tuotteeksi. Laajennetusta tuotteesta puhutaan, kun asiakkaalle tarjottava lisäarvo koostuu fyysisen tuotteen lisäksi lisäarvopalveluista kuten takuusta, toimituksesta, asennuksesta ja huollosta. Laajimmillaan vietyä tuote- tai palvelukonsepti muotoutuu kokonaistarjoomaksi, jonka toteut-

taminen edellyttää laajaa yhteistyötä usean eri yrityksen välillä. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 81.)

Vargo ja Lusch (2004) tarkastelevat vaihdon lähtökohtaa yhteiskunnallisesti. Ihmisten perusresursseja ovat fyysiset ja henkiset taidot, jotka eivät ole jakautuneet tasaisesti. Arvoa on verrattu arvostukseen vastavuoroisten taitojen tai palveluiden vaihdossa hyödyn ja avun saamiseksi. Kun markkinoinnin asema alkoi muuttua jakelusta kohti vaihtoprosessia, ekonomistit alkoivat hyväksymään idean, jonka mukaan markkinointi lisää aikaa, paikkoja ja hallussapidon hyödyllisyyttä. Tavarat eivät enää ole vaihdon perusyksikkö, vaan vaihto perustuu erikoistuneeseen osaamiseen, henkisiin taitoihin ja vähemmässä määrin työvoimaan eli fyysisiin taitoihin. Tietoa ja osaamista voidaan siirtää suoraan, koulutuksen kautta tai epäsuorasti sulauttamalla se tuotteisiin. Tiedon sitominen tuotteeseen on sovellus palvelulle: se korvaa suoran palvelun. Tavarat voidaan nähdä keinona saavuttaa esimerkiksi onnellisuutta, turvallisuutta ja saavutuksia.

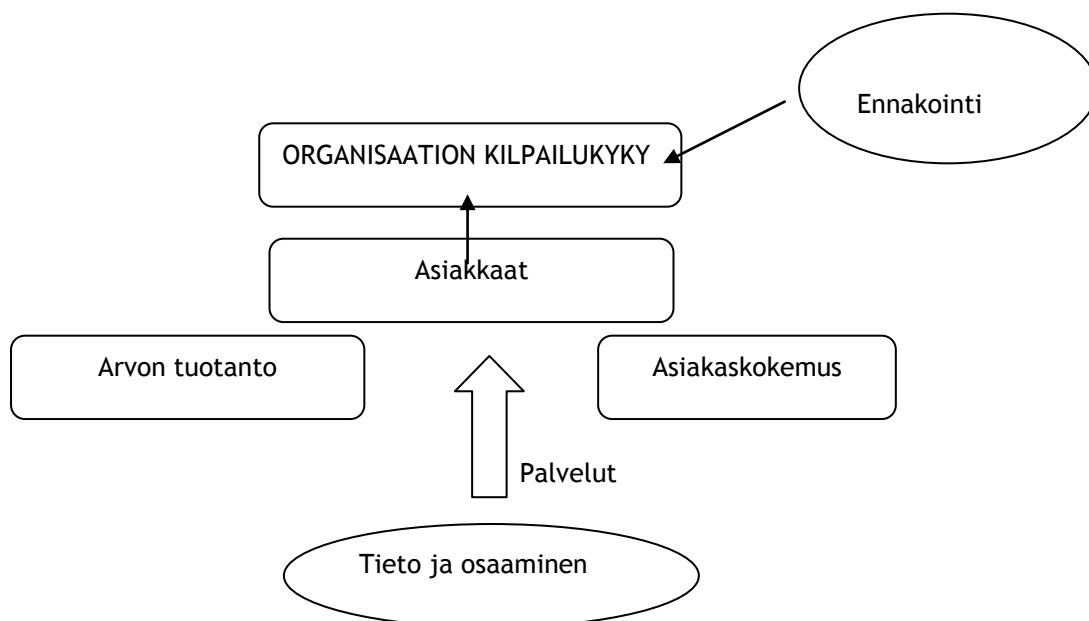
Palvelusektori on taloudelle tärkeämpi kuin tavaroiden tuotanto. Markkinointi on muuttunut tavaroiden hallitsemasta näkökulmasta, jossa näkyvät tuotokset ja erilliset toiminnot olivat keskeisiä, kohti palvelukeskeistä näkökulmaan, jossa näkymättömyys, vaihtoprosessit ja suhteet ovat keskeisiä. Liiketoiminta siirtyy yhä enemmän fyysisistä tuotteista kohti palveluita ja yksittäisistä myyntitapahtumista kohti kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Tuotteita pakotetaan palveluihin. Palveluiden arvo voi elinkaaren aikana olla moninkertainen fyysisen tuotteen ostohintaan nähden. B2B-markkinoinnissa on tärkeää kehittää koko elinkaaren huomioivia, voittoa maksimoivia ansaintamalleja. (Bitner ym. 2007; Ojasalo & Ojasalo 2010, 235.)

2.2 Kilpailuetekijät

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä taloudellisessa kilpailussa. Kilpailuedun tavoitteena on auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoistaan. Hannus (2004, 67-68) luokittelee Treacya ja Wiersemaa (1993) mukailen kilpailuedun lähteet operatiiviseen ylivertaisuu-teen, tuotejohtajuuteen ja asiakasläheisyyteen. Tässä opinnäytetyössä kilpailukykyä ja kilpailuetua tarkastellaan pääosin aineettomien tekijöiden näkökulmasta. Edellä mainitun jaottelun mukaisista kilpailuedun lähteistä asiakasläheisyys on lähtökohtana kilpailuetekijöiden tarkastelulle. Asiakasläheisyyteen määritellään kuuluvan syvälliset asiakassuhteet sekä palveluiden räätälöiminen asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Digitalisoituminen tuo mukanaan operatiivisen ylivertaisisuuden näkökulman, joka tarkoittaa toimimista sekä kustannustehokkaasti että vaivattomasti asiakkaan näkökulmasta. Tässä työssä digitalisaatiota ei tarkastella itsenäisenä tekijänä, vaan osana muita kilpailuetekijöitä.

Kun lähdekirjallisuuteen on tutustuttu tätä työtä varten, on lukeminen tapahtunut tietyn seuran läpi. Rajaavia seikkoja on ollut ainakin finanssiala ja palvelunäkökulma. Tässä tutkimuksessa ei kilpailukykyä tarkastella esimerkiksi hinnoittelun tai uusien tuotteiden kautta.

Mistä yrityksen kilpailukyky ja kilpailuetu syntyvät? Lähdekirjallisuuden mukaan voi tiivistetysti sanoa yrityksen kilpailukykyyn syntyvän asiakkaista. Kilpailukykyisellä yrityksellä on asiakkaita. Yritys menestyy auttamalla asiakkaitaan tuottamaan itselleen arvoa, ja tarjoamalla miellyttäviä asiakaskokemuksia. Palvelut ovat avainasemassa asiakaskokemuksien luomisessa, ja luovat mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista. Arvon tuottaminen asiakkaille sekä myönteisten asiakaskokemusten luominen edellyttävät yritykseltä tietoa ja osaamista, myös asiakkuusosaamista. Huomisen kilpailukyky edellyttää ennakoitua asiakkaiden muuttuvista tarpeista ja mieltymyksistä. Myös yrityksen tunnettuisuudella ja brändillä on merkitystä. Kaikki nämä tekijät linkittyvät toisiinsa. Tätä kokonaisuutta on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Organisaation kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät teorian perusteella

Kirjallisuudessa todetaan myös, että kilpailuedun lähteenä voi toimia asiakasnäkökulma ja asiakaslähtöisyys, asiakkaan liiketoimintaprosessien ymmärtäminen ja kokonaisvaltainen tarjoama (Vahvaselkä 2004), oivaltaminen, osaaminen ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen (Ojala & Pöysti 2012) sekä arvon tuottaminen asiakkaalle (Lehtinen 1998). Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (1999) korostavat asiantuntemusta ja asiakastuntemusta, sekä yrityksen tarjoamia prosesseja. Storbacka ja Lehtinen (1999) painottavat asiakkaan arvontuotannon tukemista sekä positiivisen tunnesiteen luomista asiakkaan ja yrityksen välille. Vargo ja Lusch (2004) nostavat kilpailuedun avainlähteeksi tiedon. Tuulenmäki (2010, 15) puolestaan toteaa, että kyky unelmoida on yrityksen kilpailuetu.

Digitalisaation lisääntyminen on vaikuttanut ja vaikuttaa kilpailuun olennaisesti. Internetin myötä asiakkailta on ajantasainen tieto käytettävissä. Tämä mahdollistaa ominaisuuksien, saatavuuden ja hinnan vertailemisen globaalisti ja reaaliaikaisesti. Digitalisoitumisen myötä palveluiden tarjoajien on mahdollista keskustella sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden saavuttaminen on aiemmin ollut vaikeaa. (Barnes, Blake & Pinder 2009, 14.)

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Ensin kerrotaan asiakkaiden merkityksestä, sitten tiedon ja osaamisen sekä palveluprosessien tärkeydestä kilpailukyvyllle. Sen jälkeen kuvataan ennakoinnin merkitystä. Lopuksi kerrotaan arvon tuottamisesta asiakkaille, sekä asiakaskokemusten luomisesta. Pääpaino on arvon tuottamisessa ja asiakaskokemuksessa.

2.2.1 Asiakkaat

Asiakkaat luovat yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyyn, ja asiakkuusosaaminen on keskeinen kilpailuetekijä. Asiakkuusosaamisen taustalla on asiakkaan tunteminen ja kyky hyödyntää asiakastietoja. Asiakkaan rooli on laajentunut ja yhteistyö asiakkaiden kanssa on syventynyt.

Peppers ja Rogers (2005, 9-10) tarjoavat onnistuneen liiketoiminnan kaavan: hanki asiakkaita, pidä asiakkaat ja kasvata asiakkaita. Asiakkaat ovat yritystoiminnalle ainoa syy rakentaa tehtaita, palkata työntekijöitä, aikatauluttaa tapaamisia, neuvotella sopimuksia, hakea patenteja, tai tehdä mitä tahansa liiketoiminnan aktiviteettia. Ilman asiakkaita ei voi olla liiketoimintaa. Yritysmaailmassa asiakkaat ovat jopa pääomaa harvinaisempia. Jos on asiakkaita, on myös mahdollisuus löytää pääomia asiakkaan tarpeen täyttämiseksi. Kaikilla markkinoilla asiakkaita on vain rajallinen määrä. Kilpailukykyyn säilyttämiseksi täytyy löytää tapa pitää nykyiset asiakkaat pidempään, kasvattaa asiakkaista suurempia, tehdä heidät tuottavammiksi ja palvella heitä tehokkaammin.

Samalla linjalla jatkavat Ojala ja Pöysti (2012, 37). Yritykset tavoittelevat kasvua. Kasvu edellyttää potentiaalisia ostajia, markkinoita ja asiakkaita. Kasvu edellyttää uusia tapoja tavoittaa asiakkaita ja samalla ylläpitää vanhojen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tunnettuus ja näkyvyys luovat perustan kasvustrategialle. Ojala ja Pöysti (2012, 169) kirjoittavat myös, että asiakaskanta muodostaa tärkeän osan koko liiketoiminnan arvosta. Kilpailuetu voi syntyä siitä, että yritys kykenee yhdistämään erilaista tietoa kekseliäämmin kuin kilpailijansa, ja oivaltaa sen avulla uusia mahdollisuuksia vastata asiakkaan tarpeisiin.

Storbacka ja Lehtinen (1999, 38) määrittelevät kilpailukykyyn tunteen, tiedon ja tekojen funktioksi. Tulevaisuuden asiakkuusstrategian he uskovat sisältävän nykyistä enemmän tieto- ja

tunnekomponentteja. Menestyvän yrityksen on saatava osuus asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta. Kilpailutilanteessa osuus asiakkaan sydäimestä korostuu. Lehtinen (1998, 78-79) toteaa, että tulevaisuuden kilpailukenttä voi olla erilainen. Enää ei välttämättä kilpailla toisen saman alan yrityksen kanssa, vaan kilpailu kohdistuu siihen kuka pystyy parhaiten tuottamaan arvoa asiakkaalle. Kilpailijana voi olla asiakkaan tapa ajatella ja toimia.

Yrityksellä tulee olla asiakas- ja palvelustrategia, joka toimii lähtökohtana asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksien kehittämiseksi. Asiakkuuksien hallinnan perustana toimii sekä asiakkaiden tunteminen että asiakasinformaation hallinta. Asiakkuuksien kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa, että asiakkaiden odotukset muuttuvat koko ajan, asiakkaiden valta on kasvanut ja kilpailu asiakkaista kovenee. Yritysvälikäytännössä tämä merkitsee, että keskitytään arvokkaimpiin asiakkaisiin, joiden kanssa rakennetaan pitkäjänteistä yhteistyötä. Yritysvälikäytännössä segmentoidaan ja määritellään hoitomallit erityyppisille asiakkuuksille. (Hannus 2004, 133-134.) Myös Storbacka ja Lehtinen (1999, 121) toteavat, että kun kilpailukykyä kehitetään, tulee asiakkuuksia differoida eli sovittaa yrityksen asiakkuusstrategioita erilaisten asiakkaiden erilaisiin prosesseihin. Asiakkuusstrategioiden avulla ilmaistaan selkeästi asiakkuuden pelisäännöt. Hannus (2004, 144-145) jatkaa, että palvelustrategiassa tulee määritellä myös missä kanavassa palveluja tarjotaan. Henkilökohtaiseen kontaktiin perustuvat kanavat sopivat vaativiin asiakastarpeisiin, mutta ovat kalliita ja tehottomia yksinkertaisissa palvelutarpeissa. Itsepalveluun perustuvat kanavat ovat kustannustehokkaita, mutta parhaiten ne sopivat yksinkertaisiin palvelutilanteisiin.

Miksi asiakas ostaa sinulta eikä kilpailijalta? Syynä on yleensä luottamus ja vahva suhde, sekä mukavuus ja ostamisen helppous. Vaikka asiakassuhteet ja vuorovaikutus ovat selkeästi tärkeimmät kilpailutekijät, johto käyttää tyypillisesti paljon aikaa ja energiaa kehittääkseen tuotteita ja teknologioita, sen sijaan että kehittäisi asiakassuhteita. Asiakaslähtöisiin innovaatioihin tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, koska kilpailijoiden on paljon vaikeampi kopioida niitä, ja ne tarjoavat kestävämpää kilpailuetua. Tehokas tapa estää kilpailua on lukea asiakas ”oppivaan suhteeseen”. Oppivassa suhteessa opitaan tuntemaan asiakkaan tarpeet ja vastaamaan niihin merkityksellisillä tuotteilla ja palveluilla. Opettaminen säästää asiakkaan aikaa, eivätkä asiakkaat ole herkästi halukkaita opettelemaan samoja asioita uudestaan. (Peppers & Rogers 2005, 124-125.)

On tärkeää ymmärtää asiakkaan rooli, olipa asiakas kuluttaja tai yritysasiakas. Kaikille asiakkaille on tärkeää, että he saavat tarvitsemansa informaation helposti. Asiakkaiden kehitysodotukset tulee huomioida. Kokemuksen ja vuorovaikutuksen tuloksena asiakkaalla on yksityiskohtaista tietoa yrityksen prosesseista ja todennäköisesti ideoita, kuinka yrityksesi voi palvelella häntä paremmin tulevaisuudessa. Asiakkailla on ideoita tuote- tai palveluinnovaatioihin, tieto varhaisista ongelmista tai mahdollisuuksista, ajatuksia mahdollisuuksista markkinoiden

laajentamiseen, vinkkejä asiakaspalvelun kehittämiseen, sekä tietoja kilpailun uhkatekijöistä. Usein asiakkaat jakavat tällaista tietoa keskenään, ja on tärkeää saada heidät jakamaan tämä tieto myös yrityksen kanssa. Asiakkaat voivat tarjota näkemyksen yrityksen strategian selkiyttämiseksi. Tähän tarvitaan luottamusta, mahdollisuus kommunikoida suoraan yrityksen kanssa sekä asiakkaiden uskoa siihen, että heidän näkemyksiään kuunnellaan ja huomioidaan. (Evans & Cothrel 2014, 8; Tuulenmäki 2010, 154-155.) Puustinen, Saarijärvi ja Maas (2014) toteavat, että roolien uudelleen määrittely mahdollistaa myös strategian uudelleen määrittelyn. Asiakas ei ainoastaan osta finanssipalveluita, vaan tarjoaa myös resursseja arvon tuottamiseen.

2.2.2 Tieto ja osaaminen

Jotta yritys löytää asiakkaita ja pystyy kehittämään pitkäaikaisia asiakassuhteita, täytyy yrityksellä olla osaamista, jonka avulla se luo arvoa omille asiakkailleen. Tieto ja osaaminen, sekä niiden tehokas hyödyntäminen ja jakaminen, nousevat keskeisiksi tekijöiksi kilpailukyvyyn ja kilpailuetujen luomisessa.

Kilpailukyky perustuu tietoon ja osaamiseen, tiedon nopeaan hankkimiseen ja käsittelyyn, tiedon sekä osaamisen jakamiseen, asiantuntijoiden osaamisen yhdistämiseen, mahdollisuuden oppia uutta nopeasti ja ymmärtää tiedon merkitys. Organisaatioiden verkottuminen ja kyky muodostaa yhteisöjä ovat kilpailukyvyyn perusta. (Ojala & Pöysti 2012, 20.) Myös Storbäck ym. (1999, 15) nostavat ylivoimaisen osaamisen yhdeksi kilpailukyvyyn keskeisistä lähtökohdista. He toteavat, että perinteisesti osaamiseksi on katsottu yrityksen tuotantoon ja tuotteisiin liittyvä asiantuntemus. Asiantuntemuksen lisäksi yritys tarvitsee asiakastuntemusta, joka voidaan saavuttaa kun aidosti ymmärretään asiakkaan oma arvontuotanto. Tuotteen arvo asiakkaalle ei muodostu kun asiakas ostaa tuotteen, vaan silloin kun asiakas käyttää tuotetta.

Tieto muodostaa liiketoiminnan ytimen. Tieto liittyy kiinteästi lähes jokaiseen tuotteeseen ja palveluun. Usein tieto on suurin kustannus ja kriittinen kilpailutekijä. Tiedon jatkuva uusiminen ja jalostaminen, sekä tehokas ja laaja hyödyntäminen ovat avaimia kilpailukykyyn. Tietotyö on ajattelemista, ongelmien ratkaisua, päätösten tekemistä, uuden oppimista ja ennen muuta vuorovaikutusta. Tietotyön tärkein resurssi on ihmisen aika. Kilpailuetu löytyy tiimistä, jonka muodostaa ihminen, ihmisen osaaminen ja kekseliäisyys sekä teknologia. (Ojala & Pöysti 2012, 17.) Vargo ja Lusch (2004) ovat samaa mieltä, että tieto on kilpailukyvyyn peruslähde. Fyysiset seikat, mukaan lukien erinomainen tuote, tarjoaa harvoin huomattavaa kilpailuetua. Ylläpidettävä kilpailuetu lähtee yleensä erinomaisista, syvistä inhimillisistä taidoista, logiikasta, tietoperustasta tai muista palvelun vahvuuksista, joita kilpailijat eivät voi monistaa, ja joka johtaa suurempaan, osoitettavissa olevaan arvoon asiakkaille. Ainoa todellinen kilpailuedun lähde on ymmärtää koko arvontuotantoyhteistyö, ja saada se toimivaksi. Arvoketjuun kuuluu myös kaikki yrityksen informaatio sekä informaatio yrityksen, toimittajien, jakelijoi-

den sekä olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden välillä. Arvoa luodaan myös yhteistyössä toimittajien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa.

Osaaminen ja asiantuntemus luovat tärkeän pohjan myös yrityksen brändille. Mattilan ja Rautiaisen (2010, 207) mukaan yrityksen kilpailukyky vahvistuu, kun yritys vahvistaa omaa profiiliaan näkemysjohtajana ja kasvattaa myyjistään asiantuntijoita. Näin yritys voi erilaistua kilpailijoistaan ja välttää hintakeskeisiä vertailutilanteita.

Asiakkaan näkökulmasta asiantuntijapalveluiden ostamiseen liittyy paljon epävarmuutta. Esimerkiksi Vähä ym. (2009) ja Parasuraman ym. (1985) toteavat palvelun laadun arvioimisen hankalaksi ja myyntihinta on tuskin ainoa ostopäätökseen vaikuttava seikka. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa myös palvelun toimitusprosessi. Asiantuntijapalveluiden ostaminen vaatii asiantuntemusta ja resursseja pk-yrityksiltä. Asiantuntijapalvelun myyjältä tämä edellyttää hyvää perehtymistä potentiaalisen asiakkaan liiketoimintaan ja prosesseihin, asiakkaan arvotuksiin, siihen miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa, kykyä viestiä omasta palvelustaan ja sen hyödyistä asiakkaan näkökulmasta, sekä taitoa puhua samaa kieltä ostajan kanssa. Hyötyjen konkretisointi ja epävarmuuden vähentäminen asiakkaan näkökulmasta ovat tärkeitä.

2.2.3 Palveluprosessit

Tuotteisiin liittyvät palvelut, sekä yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden tarjoamien palveluiden ymmärtäminen prosesseina, antaa yritykselle lukuisia mahdollisuuksia erottautua kilpailijoistaan. Tapa toimia on ominainen ja erilainen jokaisella yrityksellä. Asiakasnäkökulmasta palveluprosessin tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Tästä näkökulmasta palveluprosessin pitää toimia myös arvonluontiprosessina. Myös digitalisoituminen vaikuttaa yrityksen ja asiakkaan prosesseihin. Digitalisoitumista ei voida tarkastella pelkästään teknisestä näkökulmasta, vaan sen vaikutusta palveluprosesseihin on arvioitava palvelun näkökulmasta.

Asiakkaiden arkipäivä voidaan nähdä erilaisina prosesseina. Yritysten tulee siirtyä tuotenäkökulmasta kohti asiakkaan jokapäiväisen elämän, ja siihen liittyvien prosessien ja resurssien ymmärtämistä. Jos tarkastelemme pankkipalveluita, asiakkaan elämä sisältää prosesseja kuten naimisiin meneminen, lasten saaminen tai kodin ostaminen. Kodin ostaminen tai lastentarvikkeiden hankkiminen voivat muodostaa asiakkaalta asiakkaalle toiminnon esimerkiksi internet-foorumeilla tai muussa sosiaalisessa ympäristössä. Pankkien tulee huolellisesti pohtia, miten ne voivat osallistua siihen asiakkaan arvonluontiprosessiin, joka tapahtuu digitaalisesti. Yritysten tulee tarjota asiakkaille virtuaalisia yhteisöjä, joissa asiakkaat voivat keskustella esimerkiksi asuntolainoistaan ja unelmistaan. Tämä ei ole pelkästään digitaalisen markkinointikampanjan rakentamista, vaan konkreettinen tapa tarjota asiakkaille uusia resursseja, jotka ovat tärkeitä asiakkaan arvonluontiprosessissa, ja siirtävät painopistettä perinteisen vaihto-

prosessin ulkopuolelle. Myös asiakas osallistuu prosessiin resursseillaan, esimerkiksi käyttämällä mobiilipalveluita. Lopputuloksena sekä asiakkaat että finanssipalveluiden tarjoajat kohtaavat muutoksen rooleissaan. Finanssipalveluntuottajan rooli muuttuu tuotteiden myymistä tukemaan asiakkaan arvonluontiprosessia, ja yritys ottaa laajemman näkökulman arvon tuottamiseen kuin on mahdollista pelkästään tuotteita toimittamalla. Arvonluontiprosesseissa tulee huomioida myös tunne-elementti. Esimerkiksi sijoitusprosessi voi joillekin asiakkaille tarjota tunnepohjaista arvoa, kun asiakas kokee jännitystä sijoitusvaihtoehtojen ja tiedon etsimisessä. Tällaisille asiakkaille sijoitusprosessi voi luoda positiivisia tunteita, kuten nautintoa ja jännitystä, jolloin prosessia arvostetaan itsessään. (Puustinen ym. 2014.)

Erottautuminen palveluilla on nykytilanteessa hankalaa ja hinnan merkitys erottavana tekijänä on lisääntynyt. Yritykset etsivät kilpailuetua tuottamalla hyödykkeiden ohessa erilaisia palveluita, joiden tavoitteena on erilaistaa tarjontaa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Palveluliiketoimintaa voidaan pitää jopa merkittävämpänä kuin tuoteliiketoimintaa. (Löytänä & Korteso 2011, 16-19.) Ratkaisu kilpailukykyyn ei ole tarjota asiakkaalle jotain ainutlaatuista. Ratkaisuna on nähdä yrityksen tarjooma asiakkaalle prosessina. Tämä avaa yritykselle näkyvän kilpailukykyä vahvistaviin erilaistamismahdollisuuksiin. Prosesseja on paljon vaikeampi kopioida kuin lisäarvoja. (Storbacka ym. 1999, 16.) Asiakkuuksien johtamisella ei tavoitella yksittäisen kaupan arvon maksimointia, vaan rakennetaan pitkäjänteisesti kestävää asiakkuutta yhdessä asiakkaan kanssa. Yhdessä sovitetaan prosesseja toisiinsa niin, että synnytetään arvoa molemmille osapuolille. Toiminta ei perustu pelkästään kilpailukykyisiin hintoihin, vaan ennen kaikkea yrityksen kykyyn auttaa asiakastaan tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 19-20.)

Finanssipalveluiden keskeinen liiketoimintarakenne, tuotteen tai palvelun vaihto rahan, on kohtaamassa muutoksen. Kilpailun kiristyessä menestyvän yrityksen on muututtava tuotekeskeisyydestä kohti palvelu- ja asiakaskeskeisyyttä. Tuotteiden myynnistä siirrytään kohti prosesseja, jotka luovat arvoa asiakkaalle. Arvon luominen on ulotettava tuotteiden myynnistä tukemaan asiakkaan arvontuottamisprosesseja. Arvon tuottaminen asiakkaalle voi sisältää tuotteiden tarjoamisen lisäksi muita resursseja kuten tietoa, osaamista ja taitoja. Yritysten tulee perehtyä asiakkaan prosesseihin, jotta ne voivat auttaa asiakasta tuottamaan arvoa. (Puustinen ym. 2014.) Selin ja Selin (2005, 20) toteavatkin, että tuotetta tai palvelua tulee tarkastella prosessina, jolloin kokonaisuus muodostuu kaikista asiakaskohtaamisista, eikä yksittäisestä tuotteesta tai palvelusta. Asiakas voidaan sitouttaa yritykseen kehittämällä asiakkuutta jatkuvasti ja tarjoamalla asiakkaalle uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen.

2.2.4 Ennakointi

”Missään asiassa voi tuskin mennä niin pieleen kuin tulevaisuuden ennakoinnissa. Mutta yrittää pitää ja kannattaa. Ilman kiinnostusta tulevaisuuden tapahtumia kohtaan tai hajua heikoista signaaleista mennään muuten takuuvarmasti metsään.” (Hiltunen 2012, 120.) Vaikka mielessämme on hokema ”kaikki muuttuu koko ajan”, tulevaisuus yllättää meidät kuitenkin nopeudellaan. Meillä on tapana jatkuvasti aliarvioida erityisesti teknologisten muutosten nopeus ja teknologisista muutoksista seuraavien yhteiskunnallisten muutosten rajuus. (Mannermaa 2008, 12.)

On kahdenlaisia futuristeja: niitä jotka painottavat että elämme juuri nyt suurta muutoksen aikaa. Toisten futuristien mielestä meillä taas on tapana liioitella muutosta ja kokea, että juuri tämä aika jota me elämme, on historiallisesti merkityksellistä aikaa. Nämä futuristit painottavat, että viime aikojen keksinnöt ovat kuitenkin pientä verrattuna ihmiskunnan suuriin keksintöihin. Tuli, kirjoitustaito, paperi, kirjapaino, pyörä, höyrykone ja sähkö, ovat esimerkkejä menneisyyden innovaatioista. Kolmas luokka futuristeista ei ole päättänyt mihin kategoriaan he kuuluvat. Heidän mielestään muutos on samaan aikaan sekä nopeaa että hidasta. Muutos on pysyvää, kuten myös muuttumattomuus. Muutoksia ei voi ennustaa, mutta niihin voi varautua. Tätä tarkoitetaan ennakoinnilla. (Hiltunen 2012, 21-22.)

Boardman (2011, 4-9) on tutkinut ennakointia ja strategista päätöksentekoa yrityksissä. Ennakointi määritellään tulevista muutoksista ja nousevista ilmiöistä kertovien signaalien keräämiseksi, analysoimiseksi ja näiden tietojen hyödyntämiseksi strategisessa päätöksenteossa. Tutkimuksessa todetaan, että ennakointi yrityksissä on vielä lapsenkengissään. Ennakointitieto haluttaisiin organisaatioissa valmiiksi pureskeltuna. Potentiaalia nähdään siinä, että koko henkilöstö ja asiakkaat otettaisiin mukaan ennakointiprosessiin, ja yritysten hallitukset panostaisivat siihen enemmän. Eräs tutkimukseen haastatelluista toteaa, että organisaatiossa ennakointia tehdään globaalisti, mutta lokaalia jalkauttamista suomalaiseseen asiakaskäyttäytymiseen ei tapahdu.

Esimerkkinä digitalisoitumisen mukanaan tuomasta muutoksesta on aikakäsitteen muuttuminen, ja se miten laajasti ja monitahoisesti se vaikuttaa. Mannermaa (2008, 55-56) kuvaa seuraavasti tätä muutosta. Yhteiskuntaa, taloutta ja ajatteluamme leimaa edelleen vahvasti teollinen aikakäsitys ja paikkaan sidottu ajattelu. Töitä tehdään aamu yhdeksästä ilta viiteen. Tämä on kuitenkin nopealla aikataululla muuttumassa. Yhä useampi meistä on omaksunut joustavan aikakäsityksen. Tämä luo paineita kohti 24/7 -yhteiskuntaa. Odotamme palveluiden olevan aina auki, koska ihmisillä on erilaiset tarpeet ja rytmi esimerkiksi käydä kaupassa tai elokuvissa. Tämän kehityksen taustalla on teknologinen kehitys, joka on mahdollistanut joustavuuden lisääntymisen. Digitaalinen kehitys yhdessä ihmisten tarpeiden ja toiveiden kanssa

tuottaa muitakin uusia ilmiöitä yhteiskunnan tulevaisuuteen. Monokronologinen aikakäsitys ei ainoastaan muutu joustavaksi, vaan myös polykronologiseksi, moniajaksi. Sen sijaan, että tekisimme yhtä asiaa kerrallaan, ihminen esimerkiksi kokoukseen osallistuessaan voi tehdä monia asioita samanaikaisesti. Voimme mesetää, lukea sähköposteja ja tekstiviestejä sekä surfata netissä, samalla kun seuraamme kokousta. Aika- ja paikkakäsityksen muuttuminen vahvistaa myös instantismia eli sitä, että asioiden halutaan tapahtuvan nyt heti ja ”maailma tasussa” -ajattelua. Mannermaa (2008, 65) on luonut myös käsitteen läsnäpoissaolo. Ihminen on samanaikaisesti läsnä ja poissa, esimerkiksi osallistuessaan kokoukseen ja tehdessään samanaikaisesti jotain muuta.

Tämä kuvaa hyvin miksi ennakoiti on tärkeää liike-elämälle. Teknologian kehittymistä on seurattava, ja on kyettävä hyödyntämään sen mukanaan tuomia uusia mahdollisuuksia. Teknologia on kuitenkin vain yksi osa digitaalista muutosta. Digitalisoitumisen tuomia mahdollisuuksia ja muutoksia on arvioitava myös asiakkaiden odotusten ja käyttäytymisen muuttumisen näkökulmasta. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi yritysten pitää tunnistaa keskeisimmät muutosajurit kuten digitalisaatio, ja muovata omia strategioitaan vastaamaan asiakkaiden tulevaisuuden odotuksia.

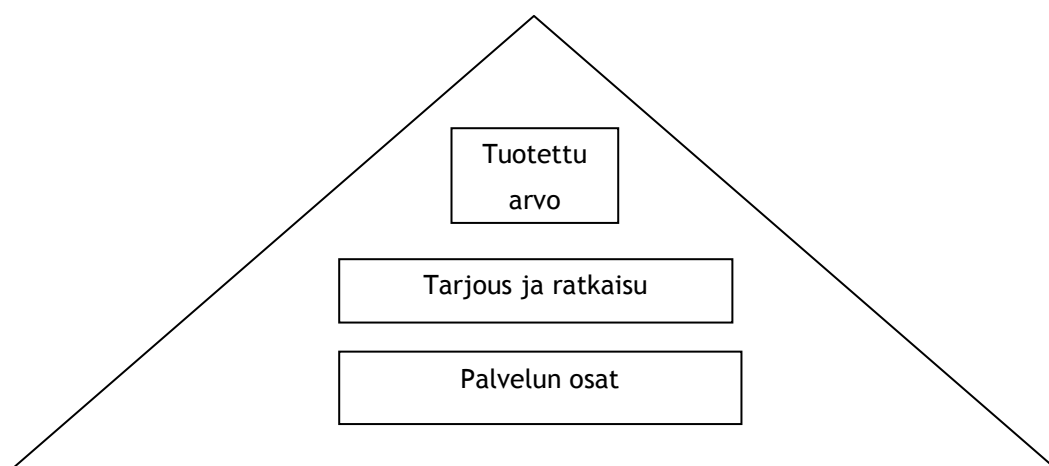
2.2.5 Arvo ja sen tuottaminen

Tässä työssä arvontuottamisella asiakkaalle tarkoitetaan usein pitkäkestoista prosessia, joka perustuu ymmärrykseen asiakkaan liiketoiminnasta ja osaamisen jakamiseen. Olennaista arvon tuottamiselle on jatkuva tulevaisuusnäkökulman huomioiminen, sekä pyrkimys reagoida nopeasti muutoksiin. Arvo ei perustu tuotteeseen tai prosessiin, vaan sen asiakkaalle tuomaan hyötyyn. Asiakasnäkökulmasta yrityksen tehtävänä on luoda asiakkailleen enemmän arvoa kuin yrityksen kilpailijat tai vaihtoehtoiset ratkaisut tarjoavat (Hannus 2004, 135). Tuulenmäki (2010, 13) rohkaisee yrityksiä toteamalla, että maailmassa on lukemattomia mahdollisuuksia tehdä menestyvää liiketoimintaa ja luoda uutta arvoa.

Koettu arvo on yhtä suuri kuin hyödyt miinus kulut. Kulut voivat olla paljon muutakin kuin tuotteen tai palvelun hinta. Hinnan lisäksi arvioidaan myös asiakkaalle syntyviä ei-rahallisia kustannuksia. Kuluihin voidaan lukea oikean tuotteen etsiminen, käyttöönoton kustannukset, käyttämiseen liittyvä konkreettinen toiminta, lisätarvikkeiden tai -palveluiden kulut tuotteen käyttöön saamiseksi, juoksevat kustannukset, mahdolliset riskit sekä ylläpitokulut ja vakuutukset. Myös kaikki epämukavuutta aiheuttavat tekijät kuten jonottaminen ja valintaan liittyvä epävarmuus ja riski ovat asiakkaan kustannuksia. Asiakkuuden aikana palvelun kustannuksia voivat olla esimerkiksi palautteen antaminen ja muut yhteydenottoa vaativat asiat. Myös nämä ei-rahalliset kustannukset vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon sekä palvelun valintatilanteessa että asiakkuuden aikana. Siten tarkempi määritelmä koetulle arvolle on hyödyt

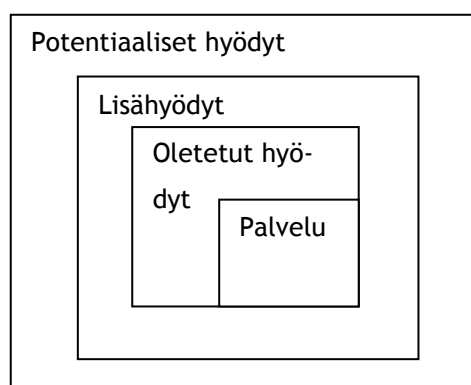
vähennettynä kokonaiskulut. Hyöty riippuu siitä, mitä asiakas haluaa tuotteen tai palvelun avulla saavuttaa. Hyötyihin sisältyy myös takaisinmaksuaika, palvelun luotettavuus ja voitot. Kun tuotteen hinta laskee tai asiakkaan kokema hyöty kasvaa, niin tuotteen arvo lisääntyy. Alentamalla tuotteen hintaa ja lisäämällä hyötyjä voidaan asiakkaalle luoda lisää arvoa. (Barnes ym. 2009, 24; Doole ym. 2005, 275-276; Evans & Cothrel 2011, 266-267; Tuulaniemi 2011, 37; Ylikoski & Järvinen 2011, 28.)

Yrityksen ehdotus arvon tuottamisesta asiakkaalle koostuu kuudesta elementistä. Nämä elementit sisältävät asiakkaan odotukset, tarjooman, edut, kulut ja riskit, hinnan sekä vaihtoehdot. (Barnes ym. 2009, 22.) Barnes ym. (2009, 49) kuvaavat arvon tuottamista pyramidi-mallin kautta. Pyramidin pohjalla on palvelun osat, seuraavana tarjous ja ratkaisu. Pyramidin huipulla on tuotettu arvo. Tämä havainnollistetaan kuviossa 2. Myynnissä pitää huomioida tietääkö asiakas mitä hän tarvitsee vai halutun lopputuloksen. Kun asiakas tietää toivotun lopputuloksen, myyjän tehtävänä on konsultoiva myynti ja arvon luominen. Kun asiakas tietää tarkasti mitä hän tarvitsee, myyjän tehtäväksi tulee saavutettavan arvon viestiminen.



Kuvio 2: Arvon tuottamisen pyramidi-malli (mukaihen Barnes ym. 2009, 49)

Asiakkaan arvon selventämiseksi asiakkaalle voidaan luoda arvokartta. Arvokartta kuvaa ostetun palvelun ja ne hyödyt, jotka siitä oletetaan saatavan. Arvokarttaan laitetaan odotetun arvon lisäksi tulevat lisähyödyt, sekä potentiaalinen arvo. Arvokartan ytimen muodostaa ostettu palvelu ja oletettuja hyötyjä voivat olla esimerkiksi ammattitaitoinen henkilökunta, hyvä hinta-laatusuhde, luotettavuus ja vastaavuus tarpeisiin. Nämä tekijät tarjoavat kuitenkin vain harvoin mahdollisuuden erottautua kilpailijoista. Arvokartta on esitetty kuviossa 3. Lisäarvontuojat ovat tekijöitä, joita asiakas ei odota saavansa ja tuottavat näin iloisen yllätyksen. Lisähyödyt tarjoavat mahdollisuuden erottautua kilpailijoista ja tuovat merkittävää arvoa asiakkaille. Potentiaaliset arvot voivat muodostua hyödyistä, jotka asiakas saa suhteesta myyjään, ja ne tarjoavat mahdollisuuksia kasvulle. (Barnes ym. 2009, 87-89.)



Kuvio 3: Arvokartta (mukaillen Barnes ym. 2009, 88)

Yrityksen tarjoamat palvelut voivat olla bulk-tavaraa ja erilaistaminen tapahtuu yksilöllisten lisäarvopalveluiden avulla. Lisäarvopalvelu voi esimerkiksi olla tietylle asiakkaalle räätälöity palvelukonsepti. Tavoitteena voidaan pitää, että asiakas kokee saavansa juuri omiin tarpeisiinsa räätälöidyn ratkaisun, vaikka tosiasiallisesti ratkaisu on koottu yrityksen tarjoamista vakio-osista. Tuotteiden räätälöinti vastaamaan asiakkaan tarpeita edellyttää henkilökunnalta osaamista. Asiantuntijan tulee osata selvittää asiakkaan tarve ja sovittaa käytettävissä olevat tuotteet tähän tarpeeseen mahdollisimman hyvin sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. (Hannus 2004, 317-321.)

Digitalisaatio ja internet ovat helpottaneet brändin tuomista yrityksen tavoiteasiakkaiden tietoisuuteen. Yritys voi tarjota tuotetietoutta joko omilla tai yhteistyökumppanin verkkosivulla. Internetissä yrityksen on mahdollista luoda vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa, sekä tarjota asiakkaille kanava jakaa osaamistaan muille. Internet on myös joustava kanava tarjota tietoa asiakkaille eri muodoissa. Osa asiakkaista oppii parhaiten lukemalla dokumentteja, kun taas osa haluaa kuunnella nauhoituksia, ja osa katsoa videoita. Markkinoinnin näkökulmasta internet on kustannustehokas väylä saavuttaa kohdeasiakkaat oikeaan aikaan ja oikealla viestillä. Yhtä hyvin kun verkko tarjoaa runsaasti hyödynnettäviä mahdollisuuksia, voi se toimia myös tehokkaana brändin pilaaajana, jos haluttu viesti menee pieleen. (Sheth & Sisodia 2012, 151-153.)

On tavallista, että yritykset julistavat asiakkaan olevan aina oikeassa. Tämä ajattelumalli pohjautuu siihen, että asiakas on oman arvontuotantonsa paras tuntija, asiakas osaa analysoida omia prosessejaan ja sanoittaa tarpeensa, sekä kykenee tunnistamaan tarpeidensa muutokset. Storbacka ym. (1999, 89-91) toteavat, että tätä ajattelumallia voi kritisoida. Asiakkaan on usein hankala pukea tarpeensa sanoiksi. Asiakasta rajoittaa hänen oma osaamisensa, eikä asiakas voi tuntea kaikkia mahdollisuuksia. Aidon asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on aina syvällinen ymmärrys asiakkaan arvontuotannosta. Tulevaisuuden tarpeille on annettava suurempi painoarvo kuin nykyisille tarpeille. Asiakaslähtöinen yritys tarjoaa asiakkailleen uusia

mahdollisuuksia. Organisaation tulee hyödyntää omaa osaamistaan ja miettiä, miten sitä voi siirtää asiakkaan arvontuotannon kehittämiseen. Yrityksen pitkän aikavälin kilpailukyky mää- räytyy sen mukaan, kuinka asiakkaalle voidaan tarjota uusia mahdollisuuksia. Storbacka ja Lehtinen (1999, 29) jatkavat, että organisaatio voi pyrkiä muuttamaan asiakkaiden käsityksiä heidän tarpeistaan, ja tarjota uusia tapoja tuottaa arvoa itselleen. Vastuu asiakkuuden kehittä- misestä on myyjäyrityksellä, ja sen on tehtävä aloitteita. Jos vastuu asiakkuuden kehittämi- sestä delegoidaan ostajayritykselle, johtaa se siihen, että asiakkuus kehittyy vain asiakkaan osaamisen rajoittamana.

Tulevaisuusnäkökulma on tärkeä osa asiakkuusajattelua. Yritys ei voi perustaa toimintaansa vain siihen, mitä asiakas tänään tarvitsee tai arvostaa. Yrityksen tulee miettiä mitä asiakas tarvitsee huomenna. Kun liiketoiminta rakennetaan asiakkaan ilmaisemien tarpeiden tyydyt- tämiseksi, hiotaan nykyistä liiketoimintaa parempaan kuntoon. Yrityksen tulee selvittää myös asiakkaan ilmaisemattomia tarpeita ja huomisen tarpeita. Tämä mahdollistaa yrityksen pitkän aikavälin menestyksen turvaamisen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 28.)

Finanssipalveluissa palvelun tarjoajat ovat omaksuneet pitkälti tuote- ja liiketoimintakeskei- siä tapoja tuottaa arvoa asiakkailleen, jolloin palvelun tarjoajat määrittelevät arvon. Finans- sipalveluissa asiakasresurssit ovat heterogeenisiä ja yksilöllisiä, jolloin arvo on riippuvainen asiakkaan mieltymyksistä ja niistä resursseista, jotka asiakas antaa prosessiin. Arvo määritel- lään aina sen saajan näkökulmasta. Arvon syntyminen tapahtuu asiakkaan omassa arvонуon- tiprosessissa palveluiden tai tavaroiden kulutuksen ja käytön aikana. Arvo on siten subjektiiv- vinen ja sillä on lukuisia ulottuvuuksia, joihin vaikuttaa asiakkaan menneisyys, mielikuvat, ideologia ja sosiaaliset suhteet. (Puustinen ym. 2014.)

Yritys tuottaa arvoa asiakkailleen jokaisessa kohtaamisessa. Parhaimmillaan tuotetun arvon määrä kasvaa jokaisen kokemuksen jälkeen. Esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla asiakaskoh- taamisen tiedot tallennetaan CRM-järjestelmään ja näitä tietoja voidaan hyödyntää tulevissa kohtaamisissa. Luottamus syntyy asiakassuhteen kestäessä. (Löytänä & Korteso 2011, 56.)

Asiakkaan kokema arvo muodostuu erilaisista osista. Arvon lähteet voidaan jakaa utilitaarisiin ja hedonistisiin ulottuvuuksiin. Utilitaariset arvon lähteet ovat rationaalisia ja liittyvät koke- muksien mitattaviin ominaisuuksiin. Utilitaariset arvon lähteet toimivat keinoina päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistiset arvon lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaali- sia. Hedonistiset arvon lähteet ovat elämyksellisiä, tuntemuksia ja aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee omista lähtökohdistaan ja eri tavoin. Hedonistinen arvo muodos- tuu tuotteesta tai palvelusta syntyvinä tunteina, kuten hauskuutena, nautintona, jännityksenä tai turvallisuuden kokemuksena. Hedonistisia elementtejä sisältävien kokemusten jälkeen

asiakas kokee yrityksen myönteisemmin kuin pelkästään utilitaarisia kokemuksia sisältäneen tapahtuman jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 62-63) käsittelevät arvontuottamista myös asiakkaan ongelman kautta. Ongelma voi viitata menneisyyteen ja se voi olla tapahtunut erehdys, epäonnistuminen tai hyödyntämättä jäänyt mahdollisuus. Tällöin odotetaan korjaavia toimenpiteitä ja tilanteeseen liittyy usein kritiikki, vastuiden määrittely ja syllisten löytäminen. Tällainen ongelma on negatiivinen. Asiakkaalla voi olla myös positiivinen ongelma. Asiakas voi haluta entistä parempaa menestystä, laajentumista uusille markkinoille tai kehittää uuden tuotteen. Ongelma voidaan siis määritellä eroksi nykyisen ja halutun olotilan välillä. Ratkaisun tehtävänä on poistaa ongelma tai ainakin lievittää sitä. Asiakkaalla on tarve muutokselle ja ratkaisu edustaa arvoa asiakkaalle. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 68-69) jatkavat, että asiakkaan ongelman syvällinen ymmärtäminen ja asiakasta auttavan ratkaisun kehittäminen ovat asiantuntijapalveluiden markkinoinnin keskiössä. Ongelmanratkaisu on keskeinen osa henkilökohtaista myyntityötä. Kun myytävä palvelu on ratkaisu asiakkaan ongelmaan, tarvitaan osaamista hyvien asiakassuhteiden luomiseen, asiakkaan ongelman ja tarpeiden ymmärtämiseen oikeiden kysymysten avulla, ratkaisun toteuttamiskyvyn osoittamista ja asiakkaan sitouttamista.

Arvontuottamisen trendi on etenemässä tuotannolliselta puolelta kohti loppuasiakassuhteita ja niiden hallintaa. Sähköisten kanavien kehittyminen tuo lisää mahdollisuuksia ohittaa perinteiset jakelukanavat, ja rakentaa suorat suhteet suureenkin loppuasiakasmarkkinaan. Tätä ovat muun muassa .Dee ja Amazon.com hyödyntäneet. Asiakasrajapintaan on myös syntymässä joukko asiakassuhdejohtamiseen erikoistuneita palveluiden tarjoajia verrattuna perinteisiin mainos- ja mediatoimistoihin. Mitä nopeammin ja oikeaan osuvammin yritys kykenee arvioimaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet, muutokset osto- ja kulutuskäyttäytymisessä, sitä paremman tarjooman se pystyy kehittämään. (Möller ym. 2009, 44.)

Arvon tuottaminen asiakkaalle vaatii finanssiyhtiöltä tietoa asiakkaasta ja tiedon käyttämistä asiakkaan hyväksi. Arvon tuottamiseksi finanssiyhtiön tulee tietää asiakkaan tarpeet ja mitä asiakas pitää tärkeänä päätöksenteon kannalta. Asiakkuustietokannat ovat olennaisessa osassa asiakassuhteen hoitamisessa. Myös asiakkaiden emotionaaliset tarpeet ostopäätöksessä tulee huomioida. Emotionaalisia tarpeita finanssipalveluita ostettaessa ovat fyysisen ja taloudellisen turvallisuuden tarve, oikeudenmukaisuuden tarve ja tarve tulla arvostavasti kohdelluksi. (Ylikoski & Järvinen 2011,80-81.) Myös finanssialalla yhtiön menestykselle on keskeistä kilpailijoita korkeamman arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvo houkuttelee sekä asiakkaita tutustumaan uusiin palveluihin että sitouttaa asiakkaat asiakassuhteeseen. Pitkäaikaiset asiakassuhteet heijastuvat yhtiöiden kannattavuuteen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 9.)

Lähdekirjallisuuden perusteella arvoa asiakkaalle tuotetaan, kun yritys on osaaja omalla toimialallaan, kun yritys pystyy välittämään tämän osaamisensa asiakkailleen ja käyttämään taitoja asiakkaan hyväksi. Yrityksellä tulee substanssiosaamisen lisäksi olla kyky myös selvittää asiakkaan tarpeet ja viestiä asiakkaan kielellä, asiakkaan hedonistisia tarpeita unohtamatta. Digitaalisuuden lisääntyessä huomio tulee kiinnittymään siihen, miten asiakkaan ongelmat ja tavoitteet selvitetään, sekä miten digitaalisissa palveluissa tuetaan arvon tuottamisen hedonistisia elementtejä.

2.2.6 Asiakaskokemus

Tässä työssä asiakaskokemusta tarkastellaan tärkeänä kilpailuetetekijänä, jonka avulla yritys voi sekä erottautua kilpailijoista että tuottaa asiakkaille arvoa. Asiakaskokemukseen sisältyy asiakkaan mielikuva yrityksestä, sekä kokemus koko palveluprosessista mukaan lukien mainonta, palvelun laatu ja käytön helppous.

Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus on tulkintojen summa, johon vaikuttavat myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta yritys voi valita minkälaisen asiakaskokemuksen se haluaa tarjota. Asiakaskokemukseen keskittyvässä kilpailustrategiassa yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun luomalla asiakkaalle enemmän arvoa kuin kilpailijat (Löytänä & Kortesus 2011, 23). Kokemukset ovat uniikkeja ja tarjoavat mahdollisuuden erottautumiseen (Löytänä & Kortesus 2011, 41). Pine ja Gilmore (2011, 3-6) kirjoittavat, että kun ostamme kokemuksen, maksamme mahdollisuudesta kokea sarja muistorikkaita tapahtumia, jotka yritys toteuttaa meille persoonallisella tavalla. Yritysasiakkaat arvostavat kokemuksia yhtäläillä kuluttajien kanssa. Pine ja Gilmore (2011, 17-18) jatkavat, että asiakaskokemus luo uutta arvoa. Kokemukset ovat muistettavia, kokemukset ovat täysin henkilökohtaisia ja kokemuksia syntyy kun yksilö kohtaa tunteikkaan, fyysisen, älykkään tai jopa hengellisen tason. Kahdella ihmisellä ei voi olla samaa kokemusta. Kokemus heijastaa aina ihmisen aiempia käsityksiä. Palvelutyö katoaa kun se on tehty, mutta kokemuksen arvo viipyy henkilön muistissa.

Tärkein syy asiakaskokemuksen merkityksen kasvamiseen on kyllästyneet markkinat. Myös teknologian kehittyminen on tukenut kokemustalouden merkityksen kasvua. Tekniikka on sekä mahdollistanut kokemusten luomisen että lisännyt vaatimuksia kilpailukyvyille. (Pine & Gilmore 2011, 8.) Internet on ehkä suurin syy hintakilpailun lisääntymiseen. Se on eliminoinut perinteisesti ostamiseen ja myymiseen liittyneen henkilökohtaisuuden elementin. Internet on mahdollistanut reaaliaikaisen hintojen vertailun ja kaupanteon sekä siirtänyt kaupankäynnin digitaaliseen aikaan. (Pine & Gilmore 2011, 15.) Kokemukset tarjoavat yrityksille mahdolli-

suuden erilaistaa tuotteita ja palveluitaan. Yritys voi hinnoitella kokemuksen. Kun asiakas maksaa sisäänpääsymaksun, hän maksaa ajasta jota saa viettää organisaation kanssa. Toisaalta voidaan sanoa, että kokemuksella on taloudellista arvoa vain kun asiakas maksaa siitä. (Pine & Gilmore 2011, 93.) Yritys voi luoda kokemuksia kiinnittämällä huomio asiakkaaseen ja organisoimalla toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan arvoa ja kokemuksia asiakkaalle. Kokemuksia luomalla yrityksen on mahdollista differoida toimintaansa jopa uniikille tasolle. Kun yritys tarjoaa ainutlaatuisia kokemuksia, joita kilpailijat eivät tarjoa, se ei koe hintakilpailua. Kokemus syntyy asiakkaan tulkintana. (Löytänä & Korteso 2011, 16-19.)

Miksi organisaation tulee pohtia kuinka se voi luoda täydellisen asiakaskokemuksen? Frown ja Paynen (2007) mukaan täydellisessä asiakaskokemuksessa asiakkaat tulevat yrityksen puolesta puhujiksi ja tuovat näin kannattavaa kasvua edullisin kustannuksin. Täydelliseen asiakaskokemukseen tähtäävän yrityksen tulee määritellä mahdollisuudet asiakkaan kanssa tehtävään yhteiseen kehittämistyöhön. Woodruff ja Gardial (1996) tutkivat asiaa asiakkaan kokeman lisäarvon kautta ja toteavat, että asiakkaan saama lisäarvo heijastuu takaisin uskollisuutena ja sitoutumisena, sekä hyvän maineen leviämisenä. Frow ja Payne (2007) toteavat täydellisen asiakaskokemuksen edellyttävän asiakasosallisuutta ja -uskollisuutta, joiden avulla voidaan saavuttaa lisäarvoa edistäen asiakkaan sitoutumista tuotteita ja palveluja tuottavaan organisaatioon. Voidaan ajatella, että asiakkaat ovat olemassa yrityksiä varten eikä päinvastoin. Asiakaskokemus ja sen johtaminen lähtevät ajatuksesta siirtää asiakkaat aidosti organisaation toiminnan keskiöön, sekä luoda heille merkityksellisiä kokemuksia voidakseen samalla maksimoida oman tuottonsa.

Kun tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen ja lopputuotteen laadun parantaminen on hyödynnetty, eikä niillä kyetä enää erottautumaan kilpailijoista, on Woodruffin ja Gardialin (1996) mukaan panostettava asiakaspalveluun tuottaakseen asiakkaille lisäarvoa ja kilpailijoi- ta parempi asiakaskokemus. Asiakaspalvelu nähdään hintaa merkittävämpänä markkinoinnin keinona, ja vastuuta siitä otetaan yhä korkeammilla organisaatiotasoilla. Asiakas voi pitää palvelun ja tuotteen korkeaa laatua ja sopivaa hinnoittelua itsestäänselvyytenä, jolloin asiakaspalvelun taso voi nousta erottelevaksi kilpailutekijäksi myös vahvan brändin omaavissa yrityksissä. Asiakaspalvelun sujuvuuteen ja informaation luotettavuuteen tulee panostaa ensimmäisen yhteydenoton helppoudesta alkaen. Toimivan digitaalisen palvelun yhteydessä tämä saattaa merkitä monikanavaisuutta. Asiakasta tuetaan asian hoitamisessa esimerkiksi chatti- tai puhelinpalvelun avulla. Epätietoisuustilanteessa odotusaika saattaa kasvattaa ongelmaa ja chatti on toisinaan nopein kanava hoitaa asia tässä ja nyt. (Korteso 2014, 53.)

Keskittyminen asiakaskokemuksen luomiseen edellyttää uusia rooleja niin yrityksen johdolta, työntekijöiltä kuin asiakkailtakin. Usein tämä edellyttää muutosta yrityskulttuurissa. Johdon pitää tarjota työntekijöille mahdollisuus saada tarvitsemansa tieto vastatakseen asiakkaiden

kysymyksiin ja riittävästi valtaa ja resursseja täyttääkseen asiakkaiden tarpeet. Työntekijät tulee myös huomioida resursseina, jotka voivat antaa oivalluksia tuotekehitykseen, markkinointiin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Myös asiakkaat saavat uuden roolin. Asiakkaat käyttävät yhä enemmän mobiililaitteita sekä internettiä, ja odottavat saavansa sieltä tukea ostopäätöksilleen. Digitaaliset laitteet ovat tulleet paitsi tärkeimmäksi tuote- ja hintatiedon lähteiksi, myös mielipiteen luojiksi mitä ostaa. Asiakkaat haluavat valita asiointikanavansa, on se sitten puhelin, web, henkilökohtaisuus, twiittaus tai pikaviestintä. Asiakkaat eivät myöskään ole enää vain kuluttajan roolissa, vaan yritykset haluavat asiakkaat mukaan uusien tuotteiden ja palveluiden luomiseen. Tämä luo myös mahdollisuuksia saada asiakkaat suosittelemaan yritystä ja sen tuotteita. (Soudagar, Iyer & Hildebrand 2012, 53-56.) Suusta suuhun - markkinoinnin merkitys on kasvanut digitaalisuuden lisääntyessä. Digitalisaatio tarjoaa uusia kanavia, kun tietoa ja kokemuksia etsitään yhä enemmän vertaisverkoista. Vertaissuosittelu on arvokas tapa saada uusia asiakkaita. Usein nämä asiakkuudet ovat myös keskimääräistä pidempi kestoisia ja tuovat paremman katteen. (Schmitt, Skiera & Van den Bulte, 2011.)

Asiakaskokemuksen luomisessa tulee huomioida asiakkaiden erilaisuus. Asiakaskokemuksen luomisen määrittely perustuu yrityksen lähtökohtaan, siihen mitä se tarjoaa asiakkailleen. Esimerkiksi jos yritys on päättänyt olla edullisin vaihtoehto, niin asiakaskokemus perustuu todennäköisesti itsepalveluun, joka tarjoaa yksinkertaisia ja tehokkaita ratkaisuja. On kuitenkin asioita, jotka yrityksen tulee aina huomioida riippumatta strategiastaan. Nämä seikat ovat systemaattisen ja spontaanin asiakaspalautteen kerääminen, asiakkaiden tuntemaan oppiminen, palautteen hyödyntäminen kehitystyössä, asiakkaiden segmentointi sen mukaan kuinka arvokkaita he ovat liiketoiminnalle, asiakaskohtaamisten tunnistaminen, ratkaisevien kohtaamisten määrittely sekä jatkuvan asiakaskokemuksen kehittäminen kaikissa kanavissa. (Soudagar ym. 2012, 73-74.)

Yrityksellä on kolme syytä panostaa asiakaskokemuksen luomiseen sosiaalisessa mediassa: tuottojen lisääminen, kulujen vähentäminen ja uudet innovaatiot. Myynnin lisääminen ei usein ole päällimmäisin syy mennä sosiaaliseen mediaan. Kuitenkin sadat miljoonat käyttäjät facebookissa, twitterissä ja muissa välineissä tekevät niistä kiinnostavan markkinapaikan uusien asiakkaiden houkuttelemiseen. On myös havaittu, että sosiaalista mediaa käyttävät asiakkaat ostavat enemmän ja useammin, ja että asiakassuhteet ovat pitkäkestoisempia. Yritys voi säästää kuluja sosiaalisessa mediassa, koska markkinointikampanjat ovat edullisempia toteuttaa siellä kuin printtimediassa. Myös yhteisöt joissa asiakkaat itse auttavat toisiaan, säästävät yrityksen kuluja. Ne ovat tärkeitä myös asiakaskokemuksen syntymisen näkökulmasta. Oppiminen ja asiakkaiden kuuntelu ovat tärkeitä syitä olla läsnä sosiaalisessa mediassa. Kuuntelemalla asiakkaita kerätään ja analysoidaan tietoa. On tärkeää myös toimeenpanna nämä muutokset. Yhdistämällä asiakkaiden osaaminen sekä keräämällä nämä tiedot, voidaan luoda asiakaslähtöisiä innovaatioita. (Evans & Cothrel 2014, 114-119.)

Suurenmoisten asiakaskokemusten luominen ei onnistu pelkästään ajattelemalla sosiaalista mediaa uutena kanavana. Tärkeää on ymmärtää sosiaalisen median osallistava luonne. Osallistumista tapahtuu sekä yrityksen ja asiakkaiden välillä että asiakkaiden ja sidosryhmien kesken. Sosiaalinen liiketoiminta osallistuu jatkuvaan dialogiin asiakkaidensa kanssa ja ymmärtää roolinsa markkinoilla ja yhteisöissä joihin keskustelut liittyvät. (Evans & Cothrel 2014, 57.) Ensisijaiset tavoitteet onnistuneelle asiakaskokemukselle sosiaalisessa mediassa ovat yhteistyön mahdollistaminen ja asiakkaiden säilyttäminen. Yhteisöt ja verkostot linkittävät yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut asiakkaiden toiveisiin, elämäntapaan ja intohimoihin. Verkostojen tavoitteena on rohkaista yhteistyötä ja vaikuttamista. Ne tarjoavat myös yhteyden potentiaaliin asiakkaisiin. (Evans & Cothrel 2014, 67.)

Evans ja Cothrel (2014, 4-7) toteavat, että moni yritys keskittyy digitaalisessa mediassa markkinoinnissa siihen, että ne saavat kerrottua oman viestinsä asiakkaille. Perinteinen näkökulma ei ole riittävä, kun halutaan toteuttaa kaikkialla läsnä oleva, reaaliaikainen ja kahdensuuntainen, parempaa asiakaskokemusta tarjoava kampanja. Sosiaalinen media on tuonut jorkaiselle mahdollisuuden luoda ja julkaista sisältöjä, jakaa ideoita ja suositella asioita omiin kokemuksiin perustuen. Asiakaskokemus sosiaalisessa mediassa tuo jakamisen, arvioinnin ja yhdistämisen liiketoiminnan kaikille osa-alueille. Asiakkaiden mielipiteitä ja ideoita kilpailukykyisen yrityksen kehittämiseen voi kerätä sosiaalisessa mediassa (Evans & Cothrel 2014, 11). Myös Shaw, Qaalfa ja Walden (2010, 70) toteavat, että digitalisaatio on demokratisoinut mediaa. Kuka tahansa voi kommunikoida ilmaiseksi internetissä muiden ihmisten kanssa ja jakaa hyviä ja huonoja kokemuksiaan yrityksistä muiden kanssa. Shaw ym. (2010, 78) jatkavat, että sosiaalinen media tarjoaa yrityksille monia mahdollisuuksia. Sosiaalinen media hämärtää yrityksen ja asiakkaiden välistä raja-aitaa, asiakkaat vastaavat tiedusteluihin yrityksen puolesta ja asiakkaat näkevät yrityksen asiantuntijana.

Soudagar ym. (2012, 33-37) pohtivat, miten kuluttajien ja yritysasiakkaiden odotukset asiakaskokemuksesta eroavat toisistaan. Yhtäläillä B2B-markkinoilla toimivien yritysten on panostettava asiakaskokemuksen luomiseen. Ihmiset ovat sekä kuluttajia että työskentelevät yrityksissä palveluiden ostajina. Kokemukset kuluttajina muokkaavat yritysostajien odotuksia asiakaskokemuksesta myös B2B-palveluiden osalta. Kuluttajat ovat tottuneita personoituihin ajantasapalveluihin, jotka täyttävät heidän sanomattomat tarpeensa ja tarjoavat mahdollisuuksia sitoutumiseen. Nämä odotukset siirtyvät myös yritysten väliseen liiketoimintaan. Raja sosiaalisen verkoston vuorovaikutuksessa henkilökohtaisessa ja liiketoimintatarkoituksissa on hämärtymässä. Tieto, jonka ostajat ennen saivat vain myyntihenkilöltä, odotetaan nyt olevan saatavissa myös digitaalisesti. Tiedon hallinta ei ole enää pelkästään myyjän käsissä. Tieto on demokratisoitunut. Tiedon saatavuus on olennainen osa B2B-asiakkaan asiakaskokemuksesta. Myös Shaw ym. (2010, 114) toteavat, että läsnäolosta sosiaalisessa mediassa on hyötyä yritys-

ten välisessä liiketoiminnassa. Tärkeänä pidetään luovia ja uusia ideoita, hyviä linkkejä ja laadukasta tietoa. Facebookissa on perustettu ryhmiä sellaisia yrityksiä vastaan, joista asiakkaat ovat saaneet huonoa palvelua (Blunt & Hill-Wilson 2013, 3).

Asiakaskokemusta voi lähestyä myös palvelumuotoilun näkökulmasta. Tuulaniemi (2011, 26) toteaa, että ihminen on keskeinen osa palvelua. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. Optimoinnissa huomioidaan palveluprosessi, työtavat, tilat, vuorovaikutus sekä pyritään poistamaan ne asiat, jotka voivat häiritä palvelua. Tuulaniemi (2011, 74) jatkaa, että asiakaskokemukseen sisältyy yrityksen koko tarjooma: ennen palvelua tapahtuvat kontaktit ja mainonta, asiakaspalvelun laatu, palveluominaisuudet, käytön helppous ja luotettavuus. Asiakaskokemuksen suunnittelussa on olennaista ymmärtää milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjooman. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat toiminta, tunteet ja merkitykset.

Shaw ym. (2010, 2-3) toteavat, että asiakaskokemus perustuu paljon enemmän tunteeseen kuin ajatellaan. Yli puolet asiakaskokemuksesta perustuu siihen mitä asiakas tuntee. Ymmärtäminen tapahtuu viiden aistin kautta ja aistit tulee huomioida asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakaskokemuksen luomisessa on tärkeää ymmärtää syvällisesti asiakasta ja tunnistaa mitä asiakas todella haluaa. Asiakaskokemuksen pitää olla merkityksellinen. Digitaaliset palvelut muuttavat asioita myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. Yritysten välinen liiketoiminta on lähellä kuluttajaliiketoimintaa, koska molemmat tapahtuvat ihmisten välillä. Myös Pine ja Gilmore (2011, 88-89) nostavat esiin aistien merkityksen kokemusten luomisessa. Mitä tehokkaammin kokemus vaikuttaa aisteihin, sitä paremmin se jää mieleen.

Miten palvelukokemusta voidaan kehittää? Kysymällä asiakkailta saadaan jonkinlainen kuva tarpeista. Asiakkaan on kuitenkin hankalaa kertoa ja kuvitella sitä, mitä ei ole vielä olemassa. Usein käytetty esimerkki tästä on Henry Fordin lausunto: jos olisin kysynyt ihmisiltä mitä he haluavat liikkumiseen, he olisivat todennäköisesti pyytäneet nopeampia hevosia. Suoraa kysymistä tärkeämpää on havainnoida ja tutkia ihmisen toimintaa. Arkea ja käyttötilanteita tarkastelemalla löydetään niitä arvoja ja motiiveja, joista uudet ideat ja palvelukonseptit kehitetään. (Tuulaniemi 2011, 73.) Tulevaisuuden asiakaskokemuksen luomisessa tärkeää on tehdä asiakkaiden elämä helpommaksi. Tämä tapahtuu huomioimalla asiakaskokemuksen neljä elementtiä: luotettavuus, mukavuus, merkityksellisyys ja reagointikyky. Luotettavuudella tarkoitetaan lupausten pitämistä ja sen on tärkein näistä elementeistä. Luotettavuus on myös edellytys, jotta muut elementit voivat toteutua. Reagointikyvyllä tarkoitetaan asiakkaiden kuuntelemista ja heidän toiveisiinsa vastaamista nopeasti. Merkityksellisyys varmistaa, että yrityksen tarjooma on personoitu ja tarkoituksenmukainen. Kaikki asiakkaat odottavat yritysten ymmärtävän heitä ja huomioivan heidän yksilölliset tarpeensa. Google ja Facebook ovat

vasta alkua vuorovaikutuskanaville, uusia digitaalisia palveluita tulee ilmaantumaan kiihtyvällä tahdilla. (Soudagar ym. 2012, 18, 218-219.)

Palvelukokemus voidaan tehdä näkyväksi palvelutodisteilla, jotka voidaan jakaa palvelumaisemaan ja palvelutodisteeseen. Palvelumaisemaan kuuluu se ympäristö, jossa palvelu tarjotaan ja jossa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Siihen kuuluvat myös aistit, kuten esimerkiksi tilan tuoksu ja lämpötila. Palvelutodisteita ovat esimerkiksi tavarat, jotka mahdollistavat palvelun toteuttamisen tai kommunikaation, kuten pankkikortti, matka- tai pääsylippu, ohjelmalehtinen, laskut, pukeutuminen, internet-sivut. Kun palvelu paketoidaan esineeksi, tuntee asiakas helpommin saavansa jotain rahojensa vastineeksi. (Tuulaniemi 2011, 92-93.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on asiakassuhteiden johtamista laajempi käsite ja siitä uskotaan kasvavan suurempi ilmiö kuin asiakkaiden johtamisesta. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaan kannalta merkityksellisiä kokemuksia kaikissa kohtaamisissa, ja näin maksimoida yrityksen asiakkaalle luoma arvo. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki yrityksen tekemiset ja toiminnot. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yritykseltä visionääristä johtamista. (Löytänä & Korteso 2011, 12-22.) Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa toimintaympäristön muutosten seuranta ja on jatkuvan muutoksen alainen. Syitä muutokseen on useita: uusia kilpailijoita tulee markkinoille, kilpailijan uudet tuotteet ja tapat toimia muuttavat markkinapositiona, asiakkaan ostokäyttäytyminen muuttuu, asiakkaiden ostovoima vaihtelee eri suhdanteissa, jakelukanavat muuttuvat ja uudet teknologiat muuttavat asiakkaan tapaa toimia. Jotta yritys kykenee tuottamaan merkityksellisiä asiakaskokemuksia, sen pitää kysyä itseltään mitä arvoa tuotamme asiakkaille, mitä hyötyä meistä on asiakkaille, minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme ja millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaille. (Löytänä & Korteso 2011, 178-179.) Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen tasoon riippuen siitä kuinka johdettuja ne ovat. Satunnaiset asiakaskokemukset vaihtelevat ajan, paikan ja henkilön mukaan. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu. Odotettavissa oleva kokemus koostuu tietyistä elementeistä ja on riippumaton ajasta ja paikasta. Myös johdettu asiakaskokemus on suunniteltu. Johdettu asiakaskokemus ei riipu ajasta tai paikasta, mutta tuottaa asiakkaalle arvoa ja erottuu. (Löytänä & Korteso 2011, 50-53.)

Asiakaskokemukset voidaan ryhmitellä myös jakamalla ne ydinkokemuksiin, laajennettuihin kokemuksiin ja odotukset ylittäviin kokemuksiin. Ydinkokemuksella tarkoitetaan sitä hyötyä ja siitä muodostuvaa arvoa, jonka perusteella asiakas ostaa tuotteemme tai palvelumme. Asiakaskokemuksen johtamisella puolustetaan sitä, että yritys pystyy kaikissa olosuhteissa toteuttamaan ydinkokemuksen. Laajennetussa asiakaskokemuksessa yritys pystyy laajentamaan asiakkaan kokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle, jolloin kokemukseen sisällytetään jotain, joka tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle. Laajennettuun kokemukseen sisältyy kaksi elementtiä: edistäminen ja mahdollistaminen. Odotukset ylittävä asiakaskokemus on henkilö-

kohtainen ja mahdollistaa yksilöllisyyden, aito ja olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, arvokas sekä ennen että jälkeen kaupan, arvokas selkeästi ja näkyvästi, vetoaa tunteisiin ja yllättää (Löytänä & Kortesus 2011, 59-64). Yrityksen tulee pystyä täyttämään asiakkaan ydinkokemus ennen kuin se lähtee tavoittelemaan sen ylittämistä (Löytänä & Kortesus 2011, 119).

Asiakaskokemus muodostuu psykologisesti. Asiakaskokemuksen tulee tukea asiakkaan minäkuvaa. Asiakaskokemuksen tulee yllättää ja luoda elämyksiä. Elämykseen liittyy usein vahva tunne kuten ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen, sekä myönteinen yllättyminen. Asiakaskokemuksen tulee jäädä mieleen. Keskinertaisuus tai tavallisuus usein unohtuu tai jää noteeraamatta. Asiakaskokemuksen täytyy saada asiakas haluamaan, ja parhaimmillaan jonottamaan yrityksen palveluita. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-49.) Johtamalla asiakaskokemusta yritys voi luoda erottuvia ja arvoa luovia kokemuksia asiakkailleen. Yrityksen tulee varmistaa, että asiakaskokemukseen kuuluu hedonistisia elementtejä, sillä ihmisen tekemät päätökset perustuvat tunteisiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 57.) Tunnesiteen luomisessa henkilökohtaisuus on tärkeää riippumatta siitä mitä kanavaa asiakas käyttää. Webissä viestinnän sävyn pitäisi toivottaa tervetulleeksi. Kohtaamisissa henkilöstön pitää olla asiantuntevaa ja tarkkaavaista, muttei päällekkäystä. (Soudagar ym. 2012, 180.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 79-81) kirjoittavat, että kaikki yrityksen toiminta voidaan nähdä myyntinä. Tällöin myynnillä tarkoitetaan kosketuspisteinä sellaisia organisaation toimintoja, jotka tähtäävät joko myymiseen tai ostamisen helpottamiseen. Asiakkaat eivät halua, että heille myydään, vaan että ostaminen on helppoa ja myyjä antaa lisäarvoa ostoprosessille. Arvoa tuottava ostaminen alkaa, kun asiakkaalle luodaan kotoisa olo, kuunnellaan asiakkaan tilanne ja aktivoidaan asiakasta kertomaan tarpeistaan, kuvaillaan ratkaisu arvon ja hyödyn kautta, helpotetaan ostamista osoittamalla höydyt, ja lopuksi poistamalla ostamisen riskit. Löytänä ja Kortesus (2011, 87) jatkavat, että myynnin ja asiakaspalvelun välillä ei ole eroa. Molempien tavoitteena on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeeseen, ja luoda prosessissa asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Kokemuksia tuotetaan yrityksen kaikissa asiakaspalvelukanavissa.

Ylikosken ja Järvisen (2011, 70-71) mukaan finanssialalla asiakkaiden tyytyväisyys perustuu palveluiden ominaisuuksiin ja monipuolisuuteen, helppoon käyttämiseen ja asiakaspalveluun. Tyytyväisyyden tunne syntyy, kun odotukset toteutuvat tai ylittyvät. Luottamus on tärkein tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Luottamus on päätöskriteeri asiakassuhteen syntymiselle, sekä pitkäkestoiseen suhteeseen sitouttava tekijä. Tyytyväisyyden vaikuttaa myös se, kuinka paljon asiakas joutuu panostamaan palvelun käyttöön. Asiakkaan panostuksia ovat esimerkiksi palveluun käytetty aika ja hinta. Ylikoski ja Järvinen (2011, 72) toteavat myös, että tyytyväinen ja uskollinen asiakas eivät välttämättä ole sama asia. Aidosti uskolliset asi-

akkaat ovat sitoutuneita yhtiöön, ja kertovat mielellään tyytyväisyydestä lähimpiirilleen. Uskollisuus voi olla myös jaettua eri yhtiöiden kesken. Osa asiakkaista on kokeilunhaluisia ja he voivat tyytyväisyydestään huolimatta vaihtaa palvelun tarjoajaa esimerkiksi hyvän tarjouksen vuoksi. Näennäisesti uskolliset asiakkaat vaikuttavat tyytyväisiltä palveluiden käytön perusteella, mutta heidän asenteensa yhtiötä kohtaan ei ole positiivinen. Heidän mielestään muut yhtiöt eivät ole sen parempia, joten he pysyvät asiakkaina tutussa yhtiössä.

Miten yritys voi tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia? Yrityksen tulee kuunnella ja havainnoida asiakkaita, ja aloittaa heidän kanssaan yhteistyö palveluiden kehittämiseksi ja uusien palveluiden luomiseksi. Kokemukset ovat aina ainutlaatuisia ja syntyvät asiakkaan tulkinnan kautta. Yrityksen tulee asettaa ihminen keskiöön ja muistaa tunteiden merkitys. Asiakaspalveluun tulee panostaa, huomioiden koko palveluprosessi alusta loppuun. Digitaalisuuden lisääntyessä sen vaikutuksia on arvioitava koko palveluprosessin näkökulmasta. On pohdittava miten digitalisoitumista voidaan hyödyntää kysynnän vaihtelujen tasaamisessa, palvelukokemuksen luomisessa ja tasalaatuisten palveluiden tuottamisessa. Sosiaalinen media on tarjonnut tehokkaan kanavan olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, ja osallistaa asiakkaat mukaan yrityksen toimintaan. Kun kokemus on asiakkaalle merkityksellinen, se jää mieleen. Jos asiakaskokemuksen finanssialalla tiivistäisi kolmeen sanaan, ne olisivat luottamus, merkityksellisyys ja helppous.

3 Finanssiala ja sen muutostekijät

3.1 Yleistä finanssialasta

Finanssialalla toimivat yritykset tarjoavat pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Käytännössä jokainen meistä, kuten myös kaikki yritykset, yhdistykset ja julkinen sektori, käyttävät näiden yritysten palveluita. Toimialan merkitys sekä yhteiskunnalle että kansantaloudelle on merkittävä. Alaan vaikuttaa voimakkaasti viranomaisten toiminta kotimaassa, EU:ssa ja kansainvälisesti. Tehokkaasti toimiva ja luotettava pankkiverkosto on oleellinen osa kansantalouden kilpailukykyä. Finanssivalvonta seuraa, että pankit toimivat lakien ja määräysten mukaan. (Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle 2014.) Finanssialan keskusliitto jaottelee alan toimijat rahoituslaitoksiin, arvopaperimarkkinaosuoliin, pääomasijoittajiin ja vakuutusyrityksiin. Finanssialan toimijat on kuvattu taulukossa 1. Samat yritys konsernit saattavat toimia useissa eri rooleissa.

Rahoituslaitokset	Arvopaperimarkkinaosapuolet	Pääomasijoittajat	Vakuutusyritykset
Pankit	Rahastoyhtiöt	Yksityiset pääomasijoittajat	Henkivakuutusyhtiöt
Kiinnitysluottopankit	Arvopaperinvälittäjät	Julkiset pääomasijoittajat	Vahinkovakuutusyhtiöt
Rahoitusyhtiöt	Omaisuuksien hoitajat		Työeläkevakuutusyhtiöt
Luottokorttiyhtiöt	Investointipankit		Vakuutusyhdistykset
Erityislaitokset			

Taulukko 1: Finanssimarkkinoilla toimijat (Finanssialan keskusliitto 2014)

Pankkien keskeinen tehtävä sekä rahoitusmarkkinoiden että kansantalouden kannalta on rahoituksen välittäminen. Pankit vastaanottavat talletuksia, myöntävät luottoja sekä huolehtivat asiakkaidensa varallisuuden hoitamisesta. Toinen tärkeä osa pankkitoimintaa on tehokas maksujenvälitys, joka on välttämätön edellytys markkinoiden toiminnalle. (Pankit merkittäviä kansantaloudelle 2014.)

Toimialalle tyypillistä on merkittävä säätelyn määrä. Pankkien toimintaa ohjaa luottolaitostoiminnasta annetun lain lisäksi monet muut lait, säädökset ja ohjeet, joista osa on kansallisia, osa EU-tasolla ja osa kansainvälisiä. Suomessa Finanssivalvonnan tehtävä on valvoa myös pankkien vakavaraisuuden säilymistä hyvällä tasolla. (Pankit merkittäviä kansantaloudelle 2014.)

Finanssialan keskeisiä toimijoita ovat suuret finanssikonsernit, jotka tarjoavat sekä rahoitus-, sijoitus- että vakuutuspalveluita. Ne ovat tyypillisesti pörssiyhtiöitä, joiden ydin on talletuspankki. Vuonna 2013 merkittävimpiä pankkikonserneja Suomessa olivat Nordea Pankki Suomi Oyj-konserni, OP-Pohjola -ryhmä sekä Danske Bank. Kolmen suurimman markkinaosuus lainoilla mitattuna on yli 73 prosenttia ja talletuksilla mitattuna yli 78 prosenttia. Seuraavaksi tulevat merkittävästi pienemmillä markkinaosuuksilla Aktia Pankki Oyj-konserni, Säästöpankit, POP Pankki -ryhmä, Ålandsbanken Abp ja Tapiola Pankki Oy. Markkinoilla on myös muita toimijoita kuten kauppasidonnainen S-Pankki. Kun huomioidaan kotimaiset talletuspankit, ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeet ja tytäryhtiöt sekä investointipankit, toimi vuonna 2013 Suomessa 291 pankkia. Pankeissa työskenteli reilu 28.000 henkilöä. Kotimaisten talletuspankkien liikevoitto on kehittynyt suotuisasti koko 2000-luvun ja oli yhteenlaskettuna yli 2 miljardia euroa vuonna 2013. (Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle ja Pankit Suomessa 2013.)

Finanssitoimialalla on nähtävissä toimialaliukumia, kun pankit ja vakuutusyhtiöt ovat lähentyneet toisiaan. Laajimmillaan sama konserni tarjoaa finanssipalveluita, joihin kuuluu pankkitoiminta, henki-, vahinko- ja työeläkevakuutukset. Taulukossa 2 esitetään finanssialan rakenteita. Ryhmien yhteistyötahot on kirjoitettu kursivoilla.

Ryhmä	Pankkitoiminta	Henkivakuutus	Vahinkovakuutus	Työeläkevakuutus
OP-Pohjola	OP-Pohjola	OP-Henkivakuutus	Pohjola Vakuutus	<i>Ilmarinen</i>
Sampo-konserni	<i>Nordea Pankki</i>	Mandatum Life	IF Vahinkovakuutus	<i>Varma</i>
Nordea-konserni	Nordea Pankki	Nordea Henkivakuutus		
LähiTapiolaryhmä	S-Pankki	LähiTapiola Henkiyhtiö	LähiTapiola Vahinkovakuutus	<i>Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo</i>
Fennia-ryhmä	<i>Handelsbanken</i>	Henki-Fennia	Fennia	
Säästöpankit	Säästöpankit	Duo Henkivakuutus	<i>Suomen Vahinkovakuutus</i>	
Aktia	Aktia	Aktia Henkivakuutus	<i>Folksam Vahinkovakuutus</i>	Veritas Eläkevakuutus
POP Pankki-ryhmä	POP Pankit	Aktia Henkivakuutus	Suomen Vahinkovakuutus	

Taulukko 2: Finanssialan rakenteita (mukailen Finanssialan keskusliitto 2014)

Euroopan unionin direktiivin mukaan finanssipalveluihin kuuluvat seuraavat palvelut (Ylikoski & Järvinen 2011, 14):

- talletus- ja asiakastilit
- maksujenvälityspalvelut
- luotot ja niiden välitys
- vakuutukset ja niiden välitys
- rahasto-osuudet ja muut arvopaperit, joihin sovelletaan arvopaperimarkkinalakia
- arvopaperinvälitys ja muut sijoituspalvelut
- sijoitusneuvonta
- muut rahoituspalvelut tai rahoitusvälineet.

3.2 Finanssialan erityispiirteitä

Seuraavaksi kuvaillaan, miten palveluihin yleisesti liittyvät määritelmät heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä aineettomuus näkyvät finanssialan palveluissa. Lisäksi kerrotaan millaista etua finanssialan markkinointi voi hyödyntää, ja mikä on tyypillistä finanssialan asiakassuhteille.

Palveluiden heterogeenisyys toteutuu finanssialalla osittain. Useimmat finanssialan palveluita ovat standardoituja, kuten vakuutusten tai tilien ehdot. Heterogeenisyyden elementin palveluun tuo henkilökohtainen asiakaspalvelu. Asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttaa paitsi asiakasneuvoja ja hänen ammattitaitonsa ja persoonallisuutensa, myös asiakas, hänen tarpeensa ja ominaisuutensa. Myös asiakaspalvelua voidaan standardisoida. (Ylikoski & Järvinen 2011, 18.)

Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ei aina toteudu finanssipalveluissa. Esimerkiksi lainan kulutus alkaa lainan myöntämishetkestä, mutta se jatkuu kaikki ne vuodet, jotka sopimus on voimassa. Myös palvelutapahtuman aikana kerättyjen tietojen syöttäminen järjestelmiin saattaa tapahtua vasta asiakkaan poistuttua. (Ylikoski & Järvinen 2011, 17-18.)

Finanssialan palvelut ovat pääsääntöisesti aineettomia. Esimerkiksi vakuutusta ostettaessa ostetaan turvaa äkillisten tapahtumien varalle (Ylikoski & Järvinen 2011, 17). Näkyviä palveluista tekee kirjallinen, molempien osapuolten allekirjoittama sopimus. Muita todisteita palvelusta voivat olla esimerkiksi maksuaikakortti tai tunnukset verkkopankkijärjestelmään.

Finanssitoimialan markkinoinnilla on etu verrattuna moneen muuhun palvelualan toimijaan. Esimerkiksi laki luottolaitostoiminnasta (§ 145) edellyttää olemassa olevien asiakkaiden tuntemista ja tunnistamista, joten pankit tietävät yksilöidysti keitä heidän asiakkaansa ovat. Monet tarjottavista palveluista edellyttävät asiakkaan taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmien tuntemista. Haasteena ja kilpailukyvyyn lähteenä on olemassa olevan tiedon tehokas hyödyntäminen. Aiemmin tässä työssä on viitattu Otalaan ja Pöystiin (2012, 169), jotka ovat todenneet, että yrityksen kilpailuetu voi syntyä siitä kuinka hyvin se kykenee yhdistämään erilaista tietoa kilpailijoitansa kekseliäämmin ja sen avulla oivaltamaan mahdollisuudet vastata asiakkaan tarpeisiin. Finanssialalla toimiville yrityksille tämä on erityinen mahdollisuus.

Seuraavaksi kerrotaan mitä erityispiirteitä on finanssialan asiakkuuksissa. Pitkäkestoiset ja asiakkaalle merkitykselliset sopimukset ovat luonteenomaisia toimialalle. Tämä edellyttää molemminpuolista luottamusta ja katsomista tulevaisuuteen.

Aiemmin oli tyypillistä, että asiakassuhde pankkiin tai vakuutusyhtiöön kesti jopa eliniän. Myös yritysten pankkisuhteet ovat olleet erittäin pitkäaikaisia. Alan sopimukset ovat tavanomaisesti joko toistaiseksi voimassaolevia tai pitkäaikaisia, jopa vuosikymmeniä voimassa olevia. Sekä yhtiöt että asiakkaat tavoittelevat pitkiä asiakassuhteita. Asiakkaan näkökulmasta finanssiyhtiön palveluiden ja toimintatavan tunteminen vähentää epävarmuutta ja vahvistaa luottamusta (Ylikoski & Järvinen 2011, 69). Toisaalta on myös paljon kuluttajia, jotka arvioivat jatkuvasti palvelusta saamaansa arvoa ja ovat valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa.

Koska solmittavat sopimukset ovat pitkäaikaisia ja asiakkaalle taloudellisesti merkittäviä, saattaa päätöksentekoon liittyä epävarmuuden tunnetta. Joitakin finanssipalveluita, kuten luottoja ja vakuutuksia, ostetaan vain harvoin, jolloin asiakas saattaa kokea epävarmuutta millaista informaatiota hänen tulisi hankkia, mitä ominaisuuksia tulee arvioida ja millaisia kriteerejä arvioinnissa tulisi käyttää. Usein finanssipalveluiden ostaminen edellyttää asiakkaalta tulevaisuuden ennakointia. Esimerkiksi lainaa otettaessa hakija uskoo pystyvänsä maksamaan sen takaisin sovitulla aikataululla, ja sijoittaja uskoo saavansa sijoitukselleen tuottoa tulevaisuudessa. Palvelun hyötyjä ja arvoa on kuitenkin hankala määrittää etukäteen, koska taloudellinen- tai elämäntilanne voi muuttua, ja ulkoiset tekijät kuten lainsäädännön muutos tai taloudellinen suhdanne vaikuttavat myös palvelun lopulliseen arvoon. (Ylikoski & Järvinen 2011, 39.)

Luottamus on keskeinen edellytys asiakassuhteen syntyänsä finanssialan palveluihin. Luottamuksen voi määritellä asiakkaan tunteena siitä, että yhtiöön voi luottaa ja yhtiö ei aiheuta pettymystä. Asiakkaalle on tärkeää varmuus siitä, että yhtiö toimii lupauksensa mukaisesti ja asiakkaan parhaaksi. Yhtiö voi rakentaa luottamusta osoittamalla asiantuntemusta ja yhteistyökykyä sekä kiinnostusta, arvostusta ja huolenpitoa asiakkaisiin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 67-68.)

3.3 Finanssialan tulevaisuuden näkymiä

Aluksi kerrotaan lyhyesti suomalaisten pankkien historiasta ja viime vuosikymmenien aikana tapahtuneista muutoksista. Sen jälkeen kuvaillaan yleisesti tämän hetken kilpailutilannetta. Sitten kerrotaan sekä finanssialan muutos- että menestystekijöistä. Lopuksi pohditaan, miten digitalisoituminen vaikuttaa finanssipalveluiden saatavuuteen.

Suomalaisen pankki- ja vakuutustoiminnan historia alkaa yli kahden vuosisadan takaa. Suomen Pankin juuret ulottuvat vuoteen 1811. Keskuspankkitehtävät alkoivat 1800-luvun lopulla kun Suomi oli saanut oman rahan ja tänne oli perustettu liikepankkeja. (Suomen Pankki, Historia 2014.) Ensimmäinen Säästöpankki avattiin vuonna 1823 (Säästöpankkien historia ulottuu suomalaisuuden syntyyn 2014). Nordean historia Suomessa ulottuu vuoteen 1862, jolloin Suomen

Yhdyspankki aloitti toimintansa (Nordea, Varhaiset vuodet 2014). Danske Bank on aloittanut vuonna 1887 Suomen valtion omistamana Postisäästöpankkina (Danske Bank, Historia, Postisäästöpankista nykypäivään 2014). OP-Pohjola ryhmän historian katsotaan alkaneen vuonna 1902, jolloin Osuuskassojen keskuslainarahasto on perustettu (OP-Pohjola, Historia, Vahva suomalainen menestystarina 2014). Yllä lyhyesti kuvattu Suomen pankkitoiminnan alku osoittaa, että finanssiala on jatkuvasti muuttunut. Myös viime vuosikymmeninä on tapahtunut paljon. 1980-luvulla markkinat vapautuivat ja syntyi kasinotalouden-käsite. 1990-luvulla alan muutokseen vaikutti tietotekniikan kehittyminen, mikä jatkuu edelleen. Kehittyvän tekniikan myötä toimintoja on ollut mahdollista automatisoida ja tehostaa. Yhdistettynä talouden voimakkaaseen lama-aikaan ja pankkikriisiin, kehitys johti alan työpaikkojen puolittumiseen. Kaikki pankkiryhvät kärsivät pankkikriisissä mittavia tappioita.

2000-luvulle tyypillisiä toimialan ilmiöitä ovat olleet kansainvälistymiskehitys erityisesti finanssialan yritysten omistuksissa, esimerkkeinä Nordea ja Sampo, sekä talletuspankkitoiminnan ja vakuutustoiminnan yhdistyminen OP-Pohjolassa sekä Tapiolassa, Lähivakuutuksessa, FIM Oyj:ssä ja S-pankissa. Digitalisoitumisen tuomat mahdollisuudet ovat laajentaneet asiakkaille tarjottavia palveluita. Yritysten maksuliike kulkee konekielisesti, asuntolainaneuvottelu on mahdollista käydä kotisohvalla verkoneuvotteluna ja verkkopalvelut siirtyvät tietokoneilta mobiililaitteisiin. Suomen tehokas pankkijärjestelmä on pitkälti perustunut pankkien yhdessä luomiin standardeihin. Nyt alan on aika siirtää katse standardeista asiakkaan kokemukseen.

Tuulenmäki (2010, 3-4) määrittelee, että yrityksellä on strategia, jos yritys tekee eri asioita kuin muut, jos se tekee samoja asioita eri tavalla kuin muut, tai siten että asiakkaat oppivat arvostamaan sitä. Esimerkiksi Tuulenmäki poimii suuret pankit Nordean, OP:n ja Danske Bankin ja väittää, että ulkopuolisen silmin kaikki kolme pankkia tekevät hyvin samoja asioita, hyvin samalla tavalla, joten asiakkaan vaihtoehdoksi jää valita halvin toimija. Digitalisoituminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden erilaistaa palveluitaan ja digitalisoitumisen on ennakoitu tulevan muuttamaan finanssialan kilpailuasetelmia.

Intuitio ja asiakkaan ymmärtäminen jopa ilman kysymyksiä nostavat arvoaan kovenevassa palvelukilpailussa. Palvelukulttuurissa tullaan näkemään kaksi ääripäätä: innovatiiviset itsepalvelukonseptit ja äärimmilleen räätälöity henkilökohtainen palvelukokemus. Boardman (2011, 25) ennustaa yritysten tulevan keskittymään palveluiden emotionaaliseen puoleen tavoitteenaan asiakkaiden sitouttaminen ja asiakkaiden suosittelumarkkinointi sosiaalisessa mediassa.

Kilpailu finanssipalveluissa on intensiivistä. Uudet toimijat, muutokset asiakkaiden tavassa ostaa ja käyttää finanssipalveluita yhdistettynä digitalisaatioon ja uusiin finanssipalveluihin asettavat haasteita yrityksille. Tämä on johtanut uusiin markkinapaikkoihin ja tuotteisiin. Alalle on tullut uusia mahdollisuuksia ja yritysten tulee ottaa kantaa näihin strategioissaan.

Yritysten tulee siirtyä pois yritys- ja tuotekeskeisestä lähestymistavasta ja muuttua palvelu- ja asiakaskeskeisiksi. Tulevaisuuden kilpailu ei tapahdu ainoastaan alan sisällä, vaan finanssialalle on tulossa kilpailua myös toimialan ulkopuolelta. (Puustinen ym. 2014.)

3.3.1 Finanssialan muutostekijöitä

Finanssialan toimintaympäristöön tulee lähivuosina vaikuttamaan monia muutostekijöitä. Näistä merkittävimpien uskotaan olevan globalisaatio, regulaatio, heikentynyt luottamus talouteen, teknologian merkityksen lisääntyminen ja uudet palvelumallit. Alan ulkopuolelta tulevia muutostekijöitä ovat vaurauden ja senioriväestön osuuden kasvu, kasvava rikollisuus ja tietoturvaohjelmat sekä muutokset poliittisessa tilanteessa. Sisältäpäin finanssialan tulevaisuuteen vaikuttaa muutokset asiakaskäyttäytymisessä ja asiakkaiden tarpeissa, toimialan työvoimarakenteen muutos, kiristynyt kilpailu, niche-yritysten tulo markkinoille, palvelun rajojen hämärtäminen palveluiden lähentyessä toisiaan ja teknologiset muutokset. (Rajander-Juusti 2012.) Digitaalisen kehityksen myötä finanssialan uskotaan muuttuvan entistä virtuaalisemmaksi ja sosiaalisen median käytön lisääntyvän. Teknologian avulla voidaan kehittää uusia palvelu- ja asiointikonsepteja. Uhkana nähdään tietoturvaan ja haittaohjelmiin liittyvät tekijät. Haasteena on asiakassuhteen ylläpitäminen virtuaalisesti. (Deloitte 2012.)

Seuraavaksi muutostekijöistä tarkastellaan lähemmin globalisaatiota, heikentyvää luottamusta talouteen, digitaalista kehitystä ja uusia palvelumalleja.

Globalisaation odotetaan jatkuvan, mutta sen merkittävyys ja vaikutus kilpailuetuun saattaa muuttua. Globaalisti toimivien yritysten uskotaan menestyvän markkinoilla, mutta lisäksi on erikoistuneita niche-palveluntarjoajia. Myös paikallisilla toimijoilla uskotaan olevan menestymismahdollisuuksia, koska ne voivat tarjota lisäarvoa tuntemalla paikalliset käytännöt, kulttuurierot ja palvelutavat. Luottamus on tärkeä tekijä toimialalla, jolloin paikallisen toimijan valttina on myös tunnettuus ja turvallisuus. (Deloitte 2012.)

Toimialalta odotetaan vahvaa vastuunottoa sekä omasta toiminnasta että talouden kehityksestä. Vähäinen luottamus näkyy vähentyneenä aktiivisuutena riskipitoisiin talletus- ja sijoitustuotteisiin. Lainsäädännön uskotaan kiristyneen. (Deloitte 2012.) Pankit eivät enää voi luottaa asiakkaitensa uskollisuuteen, asiakkaat kokevat kaikki pankit toistensa kaltaisina. Asiakkaat tulevat vaatimaan enemmän pankiltaan ja ovat varovaisia ja epäileviä. Pankit tulevat menettämään palveluitaan keskittäviä asiakkaita ja asiakkaat tulevat ostamaan finanssipalveluita useilta palveluntarjoajilta. Seurattavia trendejä ovat helppous, eettisyys ja itsenäisyys. Ihmiset haluavat itse kontrolloida ja hallita pankkiasioitaan. Brändin merkitys kasvaa ja pankit pyrkivät palauttamaan menetettyä luottamusta. (Brown, Elliot & Burnet 2014.)

Internet kehittyä ja siitä tulee pääasiallinen asiointikanava. Tämä johtanee konttoriverkoston pienenemiseen ja mahdollistaa alan ulkopuolista kilpailua. (Brown ym. 2014.) Lukuisat nousevat trendit, kuten digitaalinen kehitys ja nopeat muutokset asiakkaiden mieltymyksissä, uhkaavat niitä täyden palvelun pankkeja, jotka jakavat tuotteitaan ja palveluitaan ainoastaan fyysisissä kanavissa kuten konttoreissa. Tällaiset pankit saattavat arvioiden mukaan menettää markkinaosuuttaan jopa 35 prosenttia vuoteen 2020 mennessä. Kuka sitten voittaa markkinaosuuksia? Digitaalisesti suuntautuneet toimijat, jotka ovat ketteriä ja innovatiivisia. Osa näistä toimijoista tulee olemaan uusia toimijoita markkinoilla ja osa nykyisistä pankeista päivittää toimintatapojaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tulevaisuus näyttää kuitenkin tarjoavan mahdollisuuksia pankeille. Digitaalinen muutos sekä finanssialan sisällä että ulkopuolelta määrittää tietovirtoja ja tapaa jolla asiakkaat ja palveluntarjoajat ovat vuorovaikutuksessa samalla kun jakelutiekustannukset alenevat merkittävästi. Verkkopankki on välttämättömyys. Kuluttajien mielestä verkkopankki onkin tärkein asia, jota pankkien pitää kehittää. (Accenture 2013.)

Asiakkaat ovat keskeinen pääoma finanssialalla. Tavoitteena ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet ja asiakkaiden muuttuessa myös asiakkuuksien hallinnassa tarvitaan uusia näkökulmia. Osa asiakkaista on hyvinkin asiantuntijoita ja taloudesta kiinnostuneita, osa taas haluaa hoitaa pankkiasiansa mahdollisimman vähällä vaivalla. Myös asiakasrakenne muuttuu, kun iäkkäiden asiakkaiden osuus kasvaa ja heidän palvelemisensa saattaa edellyttää uudenlaisia ratkaisuja. (Ylikoski & Järvinen 2011, 9-10.)

Uusien innovaatioiden uskotaan tulevan uusilta toimijoilta tai toimialan ulkopuolelta. Lisääntyvä sääntely, epäonnistuneet tuotekokeilut ja tarve tuottaa peruspalveluita hidastavat perinteisten toimijoiden muutosvalmiutta. Innovaatiomahdollisuuksia uskotaan olevan uudenaikaisissa toimijoissa, laitteissa ja prosesseissa. Finanssialan ulkopuolisten toimijoiden uskotaan valtaavan markkinoita, mikä tulee johtamaan nykyisten toimijoiden markkinaosuuksien menetykseen. Liiketoiminnan säilyttämiseksi nykyiset yritykset tarvitsevat valtauksia uusilta toimialoilta. (Deloitte 2012.) Myös Accenture (2013) uskoo, että uudet kilpailijat tulevat nopeasti markkinoille, usein perinteisen pankkisektorin ulkopuolelta, luoden uusia uhkia perinteisesti toimiville pankeille. Samaan aikaan meneillään oleva lähentyminen pankkien ja muiden toimijoiden esimerkiksi maksujen, telekommunikaation ja vähittäiskaupan aloilla luo uutta kilpailua ja innovatiivisia tapoja tehdä bisnestä.

3.3.2 Finanssialan menestystekijöitä

Kun pohditaan millaiset tekijät viitoittavat tulevaisuuden menestystä finanssialalle, nousee tärkeimpänä digitaalisuus ja tarve palveluinnovaatioille. Tässä yhteydessä digitalisoituminen liitetään usein verkkopankkien kehittämiseen. Digitalisoituminen voi olla myös ansa toimialan

kehitykselle. Deloitte (2012) toteaa, että palveluinnovaatiot eivät ole saavuttaneet suurta huomioarvoa toimialalla, vaan innovaatiot ovat perustuneet teknologian kehitykseen, kuten digitalisoitumiseen. Palveluinnovaatiot yhdistettynä teknologiaan saattavat avata uusia mahdollisuuksia koko toimialalle. Tähän saatetaan tarvita myös verkostoitumista yli toimialarajojen.

Deloitteen (2012) tutkimuksessa esiinnoitettuja finanssialan menestystekijöitä ovat seuraavat:

- Toimintamallien kehittäminen ja organisaation ketteryyden parantaminen.
- Verkostojen kehittäminen sekä finanssitoimijoiden kesken että toimialarajojen ulkopuolella.
- Toimiminen kansainvälisillä markkinoilla sekä verkostot ja kumppanuudet myös kansainvälisesti.
- Suomalaisen finanssialan keskinäinen luottamus.
- Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen kohti moniosaajuutta ja monikanavaisuutta.
- Ylivertaisten digitaalisten palveluiden kehittäminen, jotka tarjoavat helppoja ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja.
- Kyvykkyys hyödyntää sosiaalista mediaa.

Kun pohditaan mitä ylivertaiset digitaaliset palvelut voivat tarkoittaa nousee esiin, että palvelun tulee olla reaaliaikaista ja jopa ennakoivaa. Verkkopalveluiden tulee toimia erilaisilla teknisillä alustoilla kuten tableteissa ja mobiililaitteissa. Henkilökohtainen palvelu saattaa monipuolistua ja virtuaaliset, henkilökohtaiset palveluneuvojat voivat olla tulossa.

Accenturen (2013) raportin mukaan uudet liiketoimintamallit tulevat valtaamaan alaa perinteisiltä pankeilta. Verkkopankeissa tulee olemaan sekä erikoistuneita niche-verkkopankkeja että verkossa toimivia täyden palvelun pankkeja. Ne pankit, jotka eivät reagoi muutokseen, tulevat menettämään markkinaosuuksia. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi pankkien tulee optimoida ja yksinkertaistaa toimintojaan, olla ketteriä ja innovatiivisia. On myös tärkeää siirtyä nykyisestä tuotelähtöisyydestä kohti asiakaslähtöisyyttä. Myös perinteiset täyden palvelun pankit voivat onnistua nykyisellä liiketoimintamallillaan. Niiden täytyy panostaa digitaalisuuteen, asiakaslähtöisyyteen kaikissa kanavissa ja innovatiivisuuteen. Kyse ei ole siitä toteutuvatko nämä muutokset, vaan kuinka nopeasti ne toteutuvat. Varhaisilla toteuttajilla tulee olemaan selvä kilpailuetu.

Tuulenmäki (2010, 51-52) kirjoittaa suomalaisten pankkien olevan teknisesti edistyksellisiä ja tehokkaita, mutta loppukäyttäjiiin liittyviä liiketoimintainnovaatioita on haasteellista löytää. Tilanne on sama kuin suomalaisessa päivittäistavarakaupassa - keskimäärin hyvä kaikille. Tuulenmäen mielestä pankeilla on tilaisuuksia löytää strategisia innovaatioita, koska rahoituksella

on suuri merkitys ihmisen elämään, ja tarjoaman ydin on digitaalinen eli helppo liittää muihin paketteihin ja toimintaan. Muista maista Tuulenmäki mainitsee esimerkkeinä eri tavoin toimivia pankkeja. First Direct pankki toimii ainoastaan puhelimitse ja webissä. Grameen Bank tarjoaa mikrolainoja maailman köyhimmille ilman takauksia, takauksena toimii yhteisön sosiaalinen paine. Schwab puolestaan keskittyy tarjoamaan edullisia sijoituspalveluita.

Sosiaalinen media muuttaa ihmisten tapaa ostaa ja myydä, asiakkaat nojautuvat enemmän ystävien ja tuttavien neuvoihin ja vähemmän pankin henkilökunnan puoleen. Uudet työkalut kuten tabletit ja mobiililaitteet, sekä hinnoittelun ja palveluiden lisääntynyt läpinäkyvyys antavat asiakkaille enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin koskaan ennen. Digitaalisesti suuntautuneet toimijat haastavat perinteiset pankit. Siirtämällä strategian painopiste asiakaspalveluun uudet kilpailijat toimivat ja sopeutuvat nopeasti markkinoihin luomalla uusia työkaluja ja palveluita, joista tulee toimialan standardeja. Verkkomaailma edustaa sekä uhkaa että mahdollisuutta. Pankkien tulee löytää innovatiivisia tapoja kehittää asiakaspalvelua ja sopeutua markkinoiden muutoksiin. (Accenture 2013.)

Kiristynyt kilpailu on saanut finanssialan etsimään uusia kumppaneita toimialan ulkopuolelta. Tulevaisuuden asiakkaita palvellaan yhä useammin usean yrityksen välisenä yhteistyönä. Asiakkaalle verkostoitunut toiminta näkyy yhden luokun periaatteena. Finanssialan yritysten yhteistyömahdollisuudet saattavat löytyä terveys-, hyvinvointi-, vapaa-aika- ja elämispalveluista, kuten myös hyvinvointiteknologiasta. Eräs esimerkki tällaisesta toiminnasta on OP-Pohjolan omistama Omasairaala Oy. Verkostoituminen voi muodostua menestystekijäksi myös innovaatiotoiminnassa ja asiakaslähtöinen toiminta korostuu. Muuttuva toimintaympäristö vaatii yrityksiltä sopeutumiskykyä, ennakkointia, yhteistyökykyä eri verkostoissa, muutostietoisuutta, reaaliaikaista toimintaa ja ketteryyttä. (Rajander-Juusti 2012.)

3.3.3 Digitaalisuuden lisääntymisen vaikutus palvelun saatavuuteen

Tärkeä yrityksen kilpailuetekijä on palveluiden saatavuus. Finanssialan yleisimpiä kanavia palvelun tarjoamiselle ovat konttorit, puhelinpalvelu ja internet. Asiakkaan kannalta palveluiden saatavuus on parantunut monikanavaisuuden myötä. Toisaalta sähköisten palveluiden käyttäminen edellyttää asiakkaalta osaamista. Verkkosioinnin lisääntymisen myötä konttorin sijainnin merkitys on vähentynyt. (Ylikoski & Järvinen, 124-128.)

Digitalisoitumisen lisääntyminen tulee vaikuttamaan palvelun saatavuuteen. Seuraavaksi kerrotaan, miten eri toimijat pohtivat finanssialan konttoriverkoston tulevaisuutta ja minkälaisia palveluilta konttoreissa tarjotaan. Muutokset palvelun saatavuudessa vaikuttavat myös kilpailutilanteeseen, joten luvun lopussa pohditaan millaisia vaikutuksia digitalisoitumisen etenemisellä on kilpailuasetelmiin.

Nykyinen finanssialan konttoriverkosto on muodostunut pääosin aikana, jolloin verkkopankkia ei ollut edes kuvitelmissa. Aikanaan kaikki rutiinotoiminnotkin hoidettiin paikan päällä manuaalisena ja ihmisten välillä oli enemmän vuorovaikutusta. Jones Lang Lasallen (2014) raportissa ennustetaan, että Euroopan ja Amerikan kehittyneissä maissa konttoriverkosto tulee pienenemään jopa puoleen vuosikymmenen loppuun mennessä. Tämän trendin vastapainona uskotaan olevan pankkeja, jotka pyrkivät kasvattamaan markkinaosuuttaan lisäämällä voimakkaasti konttoriverkostoaan nykyisestä. Pankkien tulee kehittää ja pohtia, mikä on niille toimiva yhdistelmä mobiilipalveluita ja konttoriverkosta.

Finanssialan kyvykkyydet - Luotaus tulevaisuuteen (2012) raportissa todetaan, että palveluverkoston ja konttoreissa tehtävän työn rooli on mielenkiinnon kohteena. Osa töistä on siirtynyt asiakkaiden tehtäväksi tai hoidetaan erilaisissa palvelukeskuksissa. Raportissa uskotaan, että on tarve monipuolistaa konttoreiden käyttöä tilana, jossa verkottumisen kautta on tarjolla myös muita palveluita. Ehkä tulevaisuudessa pankissa käynnin yhteydessä poiketaan samassa tilassa toimivaan kahvilaan tai kirjakauppaan.

Brown ym. (2014) näkevät, että konttorit tulevat keskittymään palveluun, myyntiin ja asiakassuhteiden rakentamiseen samalla kun toiminnot siirretään verkko- tai puhelinpankkiin. Varainhoitopalveluiden tarjoaminen tulee olennaiseksi osaksi kilpailua. Konttoreiden rooli saattaa jakautua: on keskeisellä paikalla sijaitsevia lippulaivakonttoreita, joissa myydään kehittyneitä tuotteita kasvokkain ja syrjemmällä olevia peruspalveluita tarjoavia kioskeja. Kuinka sitten olemassa olevia pankkikonttoreita tulisi hyödyntää? Asioinnista pitää tehdä miellyttävää, esimerkiksi lisäämällä automaatteja keskeisille paikoille ja konttoreita yrityspuistoihin. Pankkien tulee olla lähellä asiakkaita. Osa pankeista tulee erikoistumaan tiettyihin asiakassegmentteihin tai jakelukanaviin. Konttorit keskittyvät myymään merkittävälle asiakkaille, kun osa asiakkaista ohjataan asioimaan automaattien kanssa. Jotkut konttorit eivät käsittele käteistä rahaa. Osa pankeista keskittyy teknologian hyödyntämiseen pienellä henkilökunnalla ja palvelee asiakkaita videoneuvotteluissa.

Pankit joutuvat pohtimaan, mikä houkuttaa ihmisiä tulemaan paikanpäälle konttoriin. Haasteena on tehdä konttorit kiinnostaviksi internetin aikakaudella. Brown ym. (2014) ennustavat, että pankit kehittyvät kohti kahviloita. Konttoreista saattaa tulla paikkoja, jonne paikallisten on mukava pistäytyä, tärkeitä tiloja brändin vahvistamiseen, sekä informaation jakamisen ja koulutuksen kohtaamispaikkoja. Jotkut pankit hyödyntävät osaa tiloistaan tarjoamalla niissä finanssikoulutusta asiakkaille, kun taas toiset mahdollistavat asiakkaiden pitää toimistoa tiloissaan. Joka tapauksessa tulevaisuuden menestyjäpankit tarjoavat taloudellista hyvinvointia asiakkailleen.

Uudet kilpailijat tulevat toimialan ulkopuolelta ja tämä trendi näyttää jatkuvan. Pankit eivät voi vastata tähän uhkaan ainoastaan kehittämällä digitaalista toimintaansa eli sulkemalla konttoreitaan ja tuomalla markkinoille parempia mobiilipalveluita. Jos pankit haluavat puolustaa asemiaan alan ulkopuolelta tulevaa kilpailua vastaan, niiden täytyy mennä syvemmälle asiakkaidensa kaupalliseen elämään. Pankkien täytyy laajentaa rooliaan maksuhetkestä siihen mitä tapahtuu sitä ennen ja sen jälkeen. (Busch & Moreno 2014.)

Hypermarketit ovat vakavasti otettava kilpailija pankkien konttoriverkostolle. Hypermarketeilla on olemassa oleva jakelukanava, jota voidaan hyödyntää, asiakasvirrat, vahva brändi, uskolliset asiakkaat, kokemusta käteisen ja korttimaksujen käsittelystä sekä kokemusta tietokantojen hyödyntämisestä ja markkinoinnin kohdentamisesta asiakkaille. (Brown ym. 2014.)

Pankeilla on valtava kilpailuetu digitaalisessa maailmassa. Niillä laaja asiakaskunta ja paljon tietoa asiakkaista, sekä kyky suorittaa maksuja, turvalliset ratkaisut ja mahdollisuus tarjota rahoitusta. Näitä on hankala monistaa. Sen sijaan, että pankit tarjoavat mahdollisuuden säästää ja maksaa, niillä on mahdollisuus yhdistää tietoa uusiin digitaalisiin työkaluihin, jotka auttavat asiakkaita tekemään päätöksiä siitä mitä ostaa, mistä ostaa ja milloin ostaa. Monilla toimijoilla on tällaisia sovelluksia jo nyt. (Busch & Moreno 2014.)

Digitalisoinnin ohjaamat pankit eivät perusta laajaa konttoriverkosta. Tällaiset ketterät, innovatiiviset pankit ovat asiakassuuntuneempia ja organisoivat toimintansa pikemminkin asiakassegmenttien kuin tuotteiden ympärille. Kiinteistöinvestointien sijaan ne verkostoituvat muiden yritysten kanssa, sekä finanssialalla että sen ulkopuolella. (Accenture 2013.)

Digitalisaatio ja internet ovat helpottaneet saatavuutta. Samalla ne ovat lisänneet asiakkaiden odotuksia asioinnin helppoudesta. Helppokäyttöisyyttä odotetaan myös yrityksen verkkosivuilta. Verkkosivujen pitää tarjota sekä tietoa että ostomahdollisuus. Verkkosivujen käyttö on vahvasti siirtymässä tietokoneilta kohti mobiililaitteita. Yritysten tulee myös miettiä saatavuuden näkökulmaa uusiksi. Tällä hetkellä jakelua ajatellaan yrityksen näkökulmasta eli toimitetaan jotain yrityksestä pois. Asiakasnäkökulma tähän on pohtia, miten asiakkaat sen sijaan saadaan sisään. (Sheth & Sisodia 2012, 112 ja 127-128.)

Accenture (2013) uskoo vuoden 2020 pankkimarkkinoilla olevan kolmenlaisia toimijoita. Digitaaliset niche-pankit tarjoavat hyvin erikoistuneita palveluita. Nämä toimijat hyötyvät joustavasta infrastruktuurista, sosiaalisesta mediasta ja mobiiliteknologiasta. Esimerkiksi teknologian tarjoaja yhdessä varainhoitajan kanssa tarjoaa rahanhallintapalveluita ja opastusta digitaalisessa kanavassa helposti ja kustannustehokkaasti. Toinen liiketoimintamalli on digitaalinen täyden palvelun pankki, joka nojaa teknologiaan jakelussaan. Nämä pankit kilpailevat digitaalisella kokemuksella, jota ne tarjoavat asiakkaille yhdessä laajan palveluvalikoiman

kanssa. Nämä voivat olla olemassa olevia pankkeja tai uusia alalle tulijoita. Kolmatta liiketoimintamallia nimitetään Big Box Pankeiksi, jotka kilpailevat hinnalla ja tarjoavat palveluita massamarkkina-asiakkaille. Myös nämä voivat olla nykyisiä pankkeja tai uusia alalle tulijoita.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Lukiessamme valmista tutkimusraporttia jää usein mielikuva, että tutkija on erehtymätön ja jo ennalta kyennyt näkemään tutkimuksensa kulun. Ensin on tehty huolellisesti muotoiltu tutkimusongelma ja siihen on vastattu tyylikkäästi. Ongelmien ja epäonnistumisten sijaan saamme lukea menestyksellisesti toteutetuista tutkimuksista. Tutkimustyö on harvoin selkeää ja systemaattisesti vaiheesta toiseen etenevää työskentelyä. On tavallista, että tutkimusongelma saa lopullisen muotonsa vasta raportin kirjoittamisen yhteydessä, kun tulokset ovat jo selvillä. Aito tutkimus suuntautuu kohti tuntematonta, sellaista jota ei vielä ole olemassa. Tutkimusongelman ja -menetelmän muuntumista ja kehittymistä voidaan kutsua projektiivisyydeksi. Aineiston hankinta tuottaa uutta informaatiota, joka antaa tutkijalle ajatuksia mihin suuntaan tutkimusta tulee jatkaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 85-86.)

Tieteellisessä tutkimuksessa havainnot voidaan verrata johtolankoihin. Niitä tulkitsemalla pyritään pääsemään havaintojen ”taakse”. Tutkimuksessa havainnot tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tätä näkökulmaa nimitetään teoreettiseksi viitekehyydeksi. (Alasuutari 2011, 78-79.) Jotta aineiston havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan tutkimusmetodi. Metodi koostuu käytännöistä ja toiminnoista joiden avulla tutkija tuottaa havainnot, sekä niistä säännöistä, joilla näitä havainnot voidaan edelleen muokata ja tulkita. Ilman eksplisiittisesti määriteltyä metodologiaa tutkimus muuttuu helposti omien ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi. Hyvä metodi antaa aineistolle mahdollisuuden yllättää. Metodin tulee sopia tutkimuksen teoreettiseen viitekehyyteen. Teoreettinen viitekehys määrittelee millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää. Laadullisen tutkimuksen aineiston pitäisi mahdollistaa monipuolinen tarkastelu, jossa ”näkökulmaa, linssiä ja polttoväliä” voi vaihtaa. Voisi ajatella, että aineisto, joka on olemassa tutkimuksen tekemisestä ja tekijästä riippumatta on ihanteellinen. Toisaalta laadullisen tutkimuksen traditiossa tunnetaan hyvin osallistuvan havainnoinnin metodi. Tällöin tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja haastattelee ihmisiä. Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 2011, 82-84.)

4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteissä ja se soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi kun halutaan tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Ta-

paustutkimuksella haetaan vastauksia ”miten ja miksi” -kysymyksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53; Soy 1999; Yin 2003, 1.) Seuraavaksi kerrotaan mitkä seikat ovat lähdekirjallisuuden mukaan tyypillisiä tapaustutkimukselle.

Tapaustutkimuksen vahvuus on sen mahdollisuus hyödyntää todisteita monipuolisesti: dokumentteja, esineitä, haastatteluja ja havaintoja, jopa fyysisiä näytteitä. Ihminen on keskeinen tiedonkeruun lähde. Haastattelut ovat tärkeä menetelmä aineiston keräämiseen, ja tutkittavien oma ääni ja näkemykset pääsevät esille. Tavoitteena on löytää odottamattomia seikkoja, joten aineistoa pyritään tarkastelemaan monesta näkökulmasta ja yksityiskohtaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti. Pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, joka voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksia on tehty myös päätöksistä ja organisaation muutoksista. Jokaisella tapauksella on kytkös poliittisiin, sosiaalisiin, historiallisiin tai henkilökohtaisiin asioihin. Tämä tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia kysymyksille ja lisää tapaustutkimuksen kompleksisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 162-164; Ojasalo ym. 2009, 53-55; Soy 1999; Yin 2003, 8-28.)

Tapaustutkimuksessa tehdään suoria havaintoja tutkittavista tapahtumista. Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista yrittää ymmärtää kehittämisen kohdetta realistisessa toimintaympäristössä. Joissakin tapauksissa, kuten havainnoinnissa, tutkijalla on mahdollisuus manipuloida osallistujien tarkkailua. (Hirsjärvi ym. 2009, 162-164; Ojasalo ym. 2009, 55; Yin 2003, 8.) Tapaustutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotantana. Tärkeämpää on ymmärtää suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. (Hirsjärvi ym. 2009, 162-164; Ojasalo ym. 2009, 52-53.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. Prosessin kuluessa kehittämiskohde saattaa muuttua, kun siitä saadaan lisää tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 162-164; Ojasalo ym. 2009, 53-55.)

Yin (2003, 33) ja Soy (1999) ovat sitä mieltä, että tutkijan tulee tutustua aiempaan teoriaan, ja että tutkimussuunnitelma hyötyy teorian mukaan ottamisesta. Yin toteaa, että hyvään tapaustutkimukseen sisältyy teoreettinen viitekehys, onpa tutkimus luonteeltaan selittävä, kuvaileva tai tutkiva. Teorian käyttäminen auttaa määrittelemään tutkimusta ja tiedon keruuta, mutta toimii myös työkaluna yleistettäessä tutkimuksen tuloksia. Ojasalo ym. (2009, 52-55) puolestaan kirjoittaa, että tyypillisesti tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkistä teorioista.

Kaikentyyppisillä empiirisillä tutkimuksilla on epäsuora, jollei suora, tutkimussuunnitelma. Perusversiossa se on looginen järjestys, joka yhdistää empiirisen tiedon tutkimuksen alkupeiräiseen tutkimuskysymykseen ja lopulta johtopäätöksiin. Kysymykset kuka, mitä, missä, kuin-

ka ja miksi tarjoavat tärkeän vihjeen tutkimusstrategian valintaan. Huolellinen kysymysten määrittely alussa auttaa selvittämään mistä etsiä vastauksia. Toinen komponentti, olettamukset, suuntaa huomion siihen mitä tutkimuksessa pitäisi tutkia. Jos olettamuksia ei ole niin tutkimusta suunniteltaessa pitää kertoa mihin tutkimuksella tähdätään, kuten myös kriteerit millä tutkimusta arvioidaan. Kirjallisuuskatsaus, tapaustutkimuksen tarkoituksen määrittäminen ja raportin kohdeyleisön määrittäminen ohjaavat kuinka tapaustutkimus tulee suunnitella, suorittaa ja raportoida. Tutkimussuunnitelman pitää kertoa mitä tapahtuu kun tieto on kerätty. (Soy 1999; Yin 2003, 20-28.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään ihmisten käsityksiä ja asenteita, joten tutkimusstrategia kuuluu empiirisen tutkimuksen piiriin. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan havainnoimalla tai mittaamalla tutkimuskohdetta, sekä analysoimalla sitä. Empiirisessä tutkimuksessa aineisto, ei teoria, toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. Tutkimus tulee olemaan laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Tutkittavien henkilöiden näkemykset pyritään saamaan esiin.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kiinnostus yrityksen kilpailukykyyn ja asiakkaisiin. Tarkasteltava tapaus on rahoitusalan digitalisaatio. Finanssialan digitalisoituminen on ympäristöön kytkeytyvä ja haasteellisesti rajattava tapaus. Tutkimusaihe on sekä tärkeä että ajankohtainen, ja parhaiten sitä voi lähestyä tapaustutkimuksen avulla. Tutkimusongelmaa selvitetään pääosin miten-kysymyksillä haastatteluiden avulla.

4.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa ja selvittää uskomuksia on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu on arkista toimintaa ja ihmisillä on yleensä selkeä käsitys mitä heiltä odotetaan, kun sovitaan tulevasta haastattelusta. Haastattelua voidaan luonnehtia keskusteluksi, jolla on tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka vaatii luottamusta. Haastateltavalle tulee kertoa haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. Haastattelijan roolina on toimia kysyjänä ja tiedon kerääjänä, haastateltavan rooli on vastata ja antaa tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Myös Alasuutari kirjoittaa haastattelusta vuorovaikutustilanteen näkökulmasta. Haastateltavat pyrkivät saamaan käsityksen tilanteen luonteesta. Erilaisten vuorovaikutustilanteiden avulla saadaan erilaista tutkimusaineistoa. Esimerkiksi yksilöhaastattelu tai ryhmäkeskustelu voi tuottaa aivan erilaista tutkimusaineistoa. Tämä ero tulee huomioida myös aineiston tulkinnessa. (Alasuutari 2011, 151-153.)

On hyödyllistä erottaa ne aineistot, jotka on kerätty ihmisiä vaivaamalla niistä aineistoista, jotka ovat olemassa tai kerättävissä ilman, että ketään sitä varten vaivataan. Interaktionäkökulma tarkoittaa, että tehtäessä päätelmiä minkä tyyppisestä aineistosta tahansa, sitä tulee tarkastella kokonaisuutena, vuorovaikutustilanteena, eikä kontekstista irrotettuina väittäminä. (Alasuutari 2011, 156-157.) Haastattelutilanne huomioidaan tutkimuksessa siltä kannalta, miten luotettavina tai epäluotettavina saatuja tietoja voidaan pitää. Tällöin esitetään arvio, miten tilanne ja haastattelijat ovat vaikuttaneet tiedon luonteeseen ja luotettavuuteen. Interaktiutilanne huomioidaan mahdollisena virhelähteenä. Haastatteluissa on mukana myös ihmissuhteiden valta-aspekti. Ihmisten kohtaamista hierarkioiden ja valtasuhteiden ulkopuolella ei ole. (Alasuutari 2011, 142-149.)

Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Menetelmän erottaa kyselytutkimuksesta se, että vastauksen sisältö jätetään avoimeksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta järjestystä voidaan vaihtaa haastattelun kulun mukaan, myös tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laaditut, mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää väliin ja vastaavasti kysyä kesken haastattelun mieleen tulevia kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Molemmat osapuolet voivat osallistua keskusteluun aktiivisesti ja tasavertaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 98.)

Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu kohdistuu tiettyihin teemoihin, joista haastattelijat ja haastateltavat keskustelevat. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskustelu etenee valittujen, keskeisten teemojen varassa. Tarkoituksena on saada tutkittavien ääni kuulumaan. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja asioille annetut merkitykset ovat keskeisiä, kuten myös sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.) Myös Varto (1996, 93-94) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa merkitykset eivät pysy samoina ajasta ja paikasta toiseen. Tutkijan on tutkimuksensa yhteydessä eriteltävä, mikä merkitys valmiilla käsittejäjärjestelmillä on tutkimuskohteen ja tematisointitavan kanssa.

Valmista aineistoa siitä, miten digitaalisuuden lisääntyminen saattaa vaikuttaa asiakassuhteiden hoitamiseen finanssialalla, ei ollut käytettävissä, joten tutkimuksen aineisto kerättiin itse. Käsitteiden ja asenteiden tutkimuksessa usein käytettyjä menetelmiä aineiston keräämiseen ovat haastattelut, kyselyt ja seurannat. Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu tapahtui haastattelemalla. Haastatteluun päädyttiin, koska haluttiin selvittää avoimilla kysymyksillä tutkimuksen aihepiiriä, johon ei etukäteen ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu valittiin, koska vastausmahdollisuudet pysyivät näin avoimina, ja toisaalta strukturoitu haastattelurakenne auttoi aiheen koossa pysymisessä. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastat-

teluina. Olettamuksena oli, että eri henkilöillä on oman työnkuvansa lähtökohdista johtuen erilaisia näkemyksiä, jotka haluttiin saada esiin. Yksilöhaastatteluilla haluttiin myös eliminoida valta-aspektit. Tutkimuksen aihepiiristä luotiin haastattelurunko, jonka mukaan haastatellut etenivät. Kysymykset olivat pääosin miten -kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemyksiä tutkimuksen teemoista.

Tutkimus kohdistui pankin yritysasiakasliiketoiminnassa työskentelevien asiantuntijoiden näkemyksiin siitä, miten digitalisoituminen tulee vaikuttamaan kilpailukykyyn. Koska valitut henkilöt kohtaavat työssään laajan joukon yritysasiakkaita, uskottiin että heillä on oman näkemyksensä lisäksi runsaasti tietoa myös asiakkaiden odotuksista.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Etelä-Suomessa toimiva pankki. Pankki palvelee yksityis- ja yritysasiakkaitaan sekä konttoreissa että verkko-, mobiili- ja puhelinpalvelussa. Yritysasiakkaille tarjotaan kattavat finanssipalvelut.

Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää kohdeorganisaation yrityspalveluissa työskentelevää henkilöä. Henkilöt valittiin haastateltaviksi ensisijaisesti heidän yritysasiakkuuksia koskevan asiantuntemuksen perusteella. Toinen syy valita juuri nämä henkilöt haastateltaviksi oli, että heillä on asiantuntijuuden lisäksi erilainen kokemustausta sekä tämänhetkinen toimenkuva organisaatiossa. Olettamuksena oli, että näin saadaan erilaisia näkökulmia haastattelun teemoihin. Kaksi henkilöistä työskenteli asiantuntijana, yksi päällikkönä ja yksi johtajana. Kukaan henkilöistä ei ollut haastattelun tekemisen ajankohtana esimies-alaisuudessa. Kaikkia haastateltavia yhdisti pitkä työkokemus yritysasiakasliiketoiminnassa pankissa. Haastatteluhetkellä henkilöt työskentelivät samassa organisaatiossa, mutta työhistoriaa heillä on myös eri pankeista. Kaikki haastateltaviksi pyydettyt henkilöt suostuivat haastatteluun. Taulukossa 3 kuvaillaan haastateltavia.

Haastateltava	Työkokemus	Nykyinen työtehtävä	Haastatteluajankohta	Haastattelun kesto
A asiantuntija	Pankissa yritysasiakkaiden kanssa yli 10 vuotta erilaisissa tehtävissä, myös erityisosaamista vaativissa asioista	Asiakaspalvelu- ja myyntityö pääosin mikroasiakkaiden kanssa	25.8.2014	1h 30 min
B päällikkö	Usean vuosikymmenen kokemus pankkityöstä yritys- ja yksityissektorilla, myös esimiestyöstä	Asiakaspalvelu- ja myyntityö pääosin mikroasiakkaiden kanssa, myös esimiestehtäviä	29.8.2014	1 h

C asiantuntija	Pankissa yli 10 vuoden kokemus, pääosin yritysasiakkaiden kanssa	Asiakaspalvelu- ja myyntityö pääosin mikroasiakkaiden kanssa. Työn painopiste suuntautumassa uusasiakashankintaan.	8.9.2014	47 min
D johtaja	Usean vuosikymmenen kokemus pankkityöstä yritysasiakassektorilla	Vastuu nimetyistä yritysasiakkaista, asiakkaat pääosin pk-yrityksiä	10.9.2014	1h 15 min

Taulukko 3: Haastateltavien luonnehdinta

Haastattelut suoritettiin alkusyksystä 2014. Haastattelut kestivät reilusta kolmesta vartista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin, mikä antoi haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä kuuntelemiseen haastattelun aikana. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla työpäivän lomassa, joko haastattelijan tai haastateltavan työhuoneessa. Ennen haastatteluja jokaisen kanssa sovittiin suullisesti haastattelusta. Lisäksi kullekin haastateltavalle toimitettiin etukäteen lyhyt sähköpostiviesti, jossa kerrottiin opinnäytetyön tekemisestä sekä haastattelun teemoista. Tämän sähköpostin tarkoituksena oli paitsi informoida myös antaa haastateltavalle mahdollisuus orientoitua haastattelun teemoihin. Tunnelma haastatteluissa oli luonteva eikä haastatteluiden aikana esiintynyt mainittavia häiriötekijöitä.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointitapa tulisi miettiä jo aineistoa kerättyä tai ennen sitä. Kun analyysitapa on ennalta suunniteltu, voi sitä käyttää haastattelun ohjenuorana ja litterointia eli puhtaaksikirjoittamista suunniteltaessa. Teemahaastattelusta syntyy yleensä runsas aineisto, vaikka haastateltuja ei olisikaan montaa. Kaikkea materiaalia ei välttämättä pysty analysoimaan, eikä se aina ole tarpeenkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135) Myös Kananen (2013, 107) painottaa, että analyysitekniikka tulee pohtia jo ennen aineiston keruuta.

Koska tapaustutkimukseen kuuluu suuri aineistomäärä useista lähteistä, aineiston systemaattinen järjestelmällisyys on tutkijalle tärkeää. Hyvä tutkija osaa kysyä hyviä kysymyksiä ja tulkita vastauksia. Hyvä tutkija etsii dokumenteista faktoja, mutta kykenee myös lukemaan rivien välistä ja pyrkii yhteistyöhön. Tutkijan pitää olla joustava eikä kokea odottamattomia muutoksia uhkana. Aineistoa analysoitaessa tutkijan tulee säilyä avoimena uusille mahdollisuuksille ja näkemyksille. Tutkijan tulee ymmärtää tutkimuksen tarkoitus. (Soy 1997.)

Lähdekirjallisuus kuvaa aineiston analysointia hieman erilaisten vaiheiden ja niiden järjestyksen kautta. Analysoinnin vaiheita ovat aineiston erittely, luokittelu, sekä analysointi ja tulkin- ta mahdollisesti uudesta näkökulmasta. Työn luonne ei aina ole suoraviivaista, vaan vaiheet limittyvät toisiinsa ja voivat olla päällekkäisiä spiraalimaisesti. Tapaustutkimuksen aineiston

luokittelu voi pohjautua teoriaan, aineistoon tai näiden yhdistelmään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144; Kananen 2013, 14; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-12.)

Laadullisen aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteen aikana. Haastattelussa voi syntyä havaintoja ilmiöstä esimerkiksi toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Laadullinen tutkimus säilyttää aineiston sanallisessa muodossa ja näin analysointi tapahtuu yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Tutkijan päättely voi olla induktiivista eli aineistolähtöistä tai abduktiivista eli teoreettisia johtajatuksia pyritään todentamaan aineiston avulla. Laadullisessa tutkimuksessa analysointimenetelmät eivät tavallisesti ole standardeoituja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Alasuutari (2011,39) jakaa laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Kyse on Alasuutarin mukaan vain analyttisestä erottelusta, käytännössä vaiheet nivoutuvat toisiinsa. Arvoituksen ratkaiseminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 44.) Tärkein tutkijan valinta liittyy siihen mitkä aineistosta löytyvät johtolangat valitaan lähempään tarkasteluun (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 230).

Kananen (2013, 104) avaa vielä eri vaiheita tarkemmin. Aineiston käsittelyvaiheet ovat litteointi, aineiston osittaminen, luokittelujärjestelmä, koodaus ja tulkinta. Aineiston osittamisessa aineisto hajotetaan asiasisältöjen mukaan eri segmentteihin. Segmentti puolestaan muodostaa asian tai muuttujan, joka luokitellaan. Luokat koodataan tai nimetään. Alustavan koodauksen jälkeen eri segmenttejä voidaan yhdistellä niin, että samaa tarkoittavat asiat kootaan yhden käsitteen alle uudella tasolla. Tulkinta tehdään segmentteihin hajotetusta aineistosta.

Aineistosta löydetty kiinnostavat aiheet tulee käydä läpi useaan kertaan, jotta tutkija saa varmuuden niiden tärkeydestä, voi hahmottaa sisäisiä rakenteita ja alkaa hahmottamaan mahdollisia ongelmia. Valmistelevien vaiheiden kautta edetään kohti varsinaista analyysia. (Koskinen ym. 2005, 232-233.) Aineistosta löytyy harvoin suoria vastauksia tutkimusongelmaan. Sen sijaan aineisto voi antaa viitteitä mitä siltä kannattaa kysyä. Tutkimuskysymykset ja tutkijan valinnat ohjaavat aineiston käsittelyä. (Ruusuvuori ym. 2010, 13-15.) Aineistosta voi etsiä esimerkiksi ilmiön selitystä, tyypillistä kertomusta, prosessien logiikkaa tai samankaltaisuutta tai erilaisuutta (Kananen 2013, 107). Aineiston hahmottamisessa voi etsiä niitä tekijöitä, jotka yhdistävät osia toisiinsa, syy-seuraussuhteita tai toisiaan tukevia aineistoja (Kananen 2013, 109).

Haastatteluaineisto voidaan purkaa litteroimalla koko haastatteluaineisto tai valikoiden. Tutkija voi päättää jo purkuvaiheessa mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja huomioida tämän litteroitaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138-140.) Litteroinnin tarkkuus voidaan jakaa viiteen eri tasoon. Suuripiirteisimmän litterointitason tavoitteena on antaa yleiskuva aineistosta. Tällöin litterointiin sisällytetään vastauksen pääkohdat ranskalaisin viivoin. Seuraavaan tasoon halutaan sisällyttää myös lainauksia aineistosta, jolloin ranskalaisten viivojen joukkoon poimitaan myös sitaatteja, joita voidaan hyödyntää tekstissä. Tutkijan haasteena on tietää etukäteen ne kohdat mitä halutaan siteerata tarkemmin. Kolmannen tason litterointi toteutetaan sanatar-kasti. Tämä on riittävä tarkkuus useimpiin tutkimuksiin. Neljännen tason litterointiin pyritään sisällyttämään mukaan vuorovaikutusta. Tällaista tarkkuutta edellytetään kun halutaan analysoida ihmisten suhteiden ja sosiaalisen organisaation rakentumista. Tarkimmassa litterointi-tasossa sisällytetään mukaan katseet ja kehon liikkeet. (Koskinen ym. 2005, 319-323.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelut litteroitiin niin, että haastateltavien ilmaisut ja oma ääni kuuluvat myös kirjoitetussa materiaalissa. Litteroinnit tehtiin pian haastattelujen jälkeen. Osa välisanoista, taukoja ja muuta vastaavaa jätettiin kuitenkin litterointivaiheessa pois. Litteroinnin tarkkuus vastasi lähinnä edellä kuvailtua tasoa kolme.

Kun litterointi on tehty alkaa aineiston aktiivinen lukeminen. Tutkijan pitäisi esittää kysymyksiä aineistolle Kuka? Mikä? Milloin? Miksi? Aineistoa lukiessa voi myös teemoittaa sitä kuvaamalla olosuhteita, tilanteiden havaintoja, jatkuvuutta ja muutoksia, säännöllisiä käyttäytymistapoja, välikohtauksia tai suhteita ja rakenteita. Analyysin perustana on aineiston kuvaileminen. Kuvailemalla pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia ja piirteitä. Kuvauksessa on olennaista, että ilmiö sijoitetaan tiettyyn aikaan ja paikkaan sekä siihen kulttuuriin, johon ilmiö kuuluu. Konteksti on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää ilmiön laajempi merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143-146.)

Haastatteluiden perusteella litteroitua aineistoa kertyi yhdeksästä neljääntoista sivua per haastattelu. Eniten materiaalia kertyi asiakassuhteen hoitamiseen ja kilpailukykyyn liittyvistä keskusteluista ja vähiten arvon tuottamiseen ja sitoutumiseen liittyen.

Aineiston luokittelussa on kyse päättelystä. Luokittelun apuna voi käyttää tutkimusongelmaa, tutkimusmenetelmää, muiden tutkijoiden luokittelua, teorioita, aineistoa sekä tutkijan mielikuvitusta. Kun aineisto on luokiteltu, usein seuraavana vaiheena on aineiston uudelleen järjestely luokittelun mukaisesti. Luokittelun taustalla tulee olla yhteys tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja tutkijan teoreettiseen tietämykseen. Tutkijan tulee pohtia kuinka olennaisia syntyneet luokat ovat, voidaanko ne käsitteellisesti erottaa toisistaan ja, mikä on niiden yhteys toisiinsa. Aineiston luokittelu on välivaihe analyysin rakentamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147-149.)

Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineisto luettiin muutamaan kertaan läpi ja tehtiin alustavia huomioita ja muistiinpanoja. Litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin. (Taulukko 4: Haastatteluaineiston luokittelu) Tämä tehtiin leikkaamalla aineisto liuskoiksi perustuen litteroinnin kappalejakoon eli haastatteluteemoihin ja ryhmittelemällä näitä uudelleen. Luokittelun perusteena käytettiin sekä haastattelujen aineistosta esiin nousseita että teorian teemoja. Haastateltujen kommentit järjestettiin allekkain aihepiireittäin. Luokiksi nousivat materiaalin runsauden mukaisessa järjestyksessä:

Asiakassuhteen hoito: Osaaminen ja asiantuntijuus sekä tunneside asiakkaan kanssa
Kilpailukyky
Palvelut verkossa: Palveluiden myyminen ja käyttäminen
Viestintä
Palveluprosessit
Palveluverkosto
Asiakaskokemus
Arvon tuottaminen
Asiakkaan sitoutuminen

Taulukko 4: Haastatteluaineiston luokittelu

Samaa haastatteluaineistoa voidaan tulkita eri tavoin ja monesta näkökulmasta. Onnistuneessa tulkinnassa lukija omaksuu saman näkökulman kuin tutkija ja pystyy löytämään aineistosta samat asiat kuin tutkija, vaikka olisikin ilmiöstä eri mieltä. Haastattelututkimukseen tutustuva henkilö ei lue itse haastatteluja, vaan hän joutuu luottamaan tutkijan tekemiin tulkintoihin. Tulkinnan varmistamiseksi tutkijan tulee kirjoittaa tarkka selvitys, miten tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151-152.) Koskisen ym. (2005, 166) mukaan laadulliseksi tulkinnaksi voi riittää myös huolellinen tapauskuvaus.

Aineiston teemoittelu on yksi analyysimuodoista. Teemoittelulla tarkoitetaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai tietyille haastattelulle. Teemoittelu pohjautuu teemahaastattelun teemoihin, mutta usein syntyy myös muita, lähtöteemoja mielenkiintoisempia teemoja. Teemoittelussa etsitään säännönmukaisuuksia, kun taas poikkeamat saavat tarkastelemaan aineistoa täysin uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 172-179.)

Tämän työn analyysi perustuu teemoitteluun. Teemoittelussa palattiin opinnäytetyön tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Pohdinnan perusteena oli tunnistaa mitkä seikat nousevat haastatteluaineistosta esiin, kun halutaan selvittää tärkeimpiä lähitulevaisuuden kilpailuetekijöitä sekä niihin digitaalisuuden lisääntymisen kautta vaikuttavia muutostekijöitä. Käytännössä analyysi tehtiin palaamalla litteroituun aineistoon, käymällä sitä läpi ja tunnistamalla usein ja erilaisissa yhteyksissä esiin nousevia teemoja. Tämä järjestely toimi työssä välivaiheena.

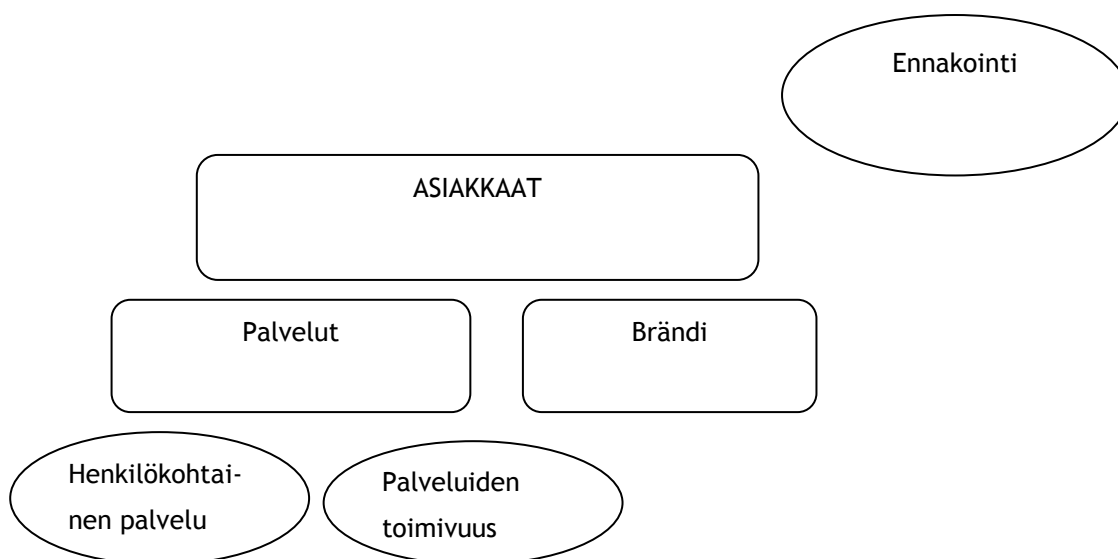
Kun aineistoa oli läpikäyty useaan kertaan, sieltä hahmottui teemat, jotka toistuivat eri yhteyksissä läpi haastatteluaineiston. Nämä teemat olivat palvelut ja brändi.

Esimerkillinen tapaustutkimuksen raportti on ymmärrettävä ja sallii lukijan kyseenalaistaa ja tutkia ja saavuttaa ymmärrys itsenäisesti. Tapaustutkimus esittää tiedot yleisöystävällisellä tavalla ja mahdollistaa lukijan peilata tapausta omiin kokemuksiinsa. Tutkija kiinnittää erityisesti huomiota näyttääkseen lukijalle riittävät todisteet, että kaikki tiet on tutkittu, selvästi esittäen tapauksen rajat ja kiinnittäen erityishuomiota ristiriitoihin. Raportissa jokainen tapaus voi olla omana lukunaan tai tapauksia voidaan käsitellä kronologisesti. Joskus raportti tehdään tarinan muotoon. (Soy 1997.)

5 Tutkimuksen tulokset

Mitä digitalisaatio on muuttanut viimeisen kymmenen vuoden aikana? Asiakkaille tarjottavat digitaaliset palvelut ovat kehittyneet ja monipuolistuneet. Yritysten arkipäivän pankkiasiat hoituvat pääosin ilman henkilökohtaista yhteydenpitoa pankin kanssa. Kun yrittäjä ottaa yhteyttä pankkiin, on kyseessä useimmiten muutostilanne tai tarve saada neuvoja. Näitä muutostilanteita voivat olla esimerkiksi yrityksen perustaminen, muutokset omistussuhteissa, yritystoiminnan loppuminen, rahoitustarpeet, varojen sijoittaminen tai tarve suojautua yritystoiminnan riskeiltä.

Palvelut ovat merkittävin kilpailuedun lähde finanssialalle. Haastatteluiden perusteella yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa asiakkaiden lisäksi olennaisesti kaksi tekijää: palvelut ja brändi. Palveluiden yhteydessä puhutaan sekä henkilökohtaisesta palvelusta että palveluiden toimivuudesta. Tulevaisuuden menestys edellyttää organisaatioilta jatkuvaa ennakointia. Tutkimustuloksissa tämän hetken kilpailuetekijöitä kuvataan pitkälti henkilökohtaisen palvelun kautta. Tulevaisuuden kilpailuetekijöihin vaikuttaa henkilökohtaisen palvelun lisäksi olennaisesti muitakin seikkoja. Digitaalisuuden lisääntyminen vaikuttaa henkilökohtaiseen palveluun ja korostaa palveluiden toimivuutta. Palveluiden toimivuudella tarkoitettiin pitkälti teknistä toimivuutta, mutta myös esimerkiksi helppokäyttöisyyttä. Lisäksi yrityksen brändiin liittyvät seikat painottuvat nykyiseen verrattuna. Tällä perusteella yrityksen merkittävät tulevaisuuden kilpailuetekijät koostuvatkin nykyistä useammasta elementistä.



Kuvio 4: Yrityksen kilpailuetekijät digitaalisuuden lisääntyessä

Seuraavaksi luvussa 5.1 kerrotaan henkilökohtaisen palvelun merkityksestä ja osatekijöistä tämän hetken kilpailuetekijänä. Luvussa 5.2 puolestaan kerrotaan, miten digitaalisuuden lisääntymisen arvioidaan vaikuttavan kilpailuetekijöihin.

5.1 Henkilökohtainen palvelu

Tämän hetken kilpailuetekijöistä korostuu henkilökohtaisen palvelun merkitys. Henkilökohtaisen palvelun osatekijöiksi määriteltiin asiantuntijuus ja ammattitaito, tavoitettavuus ja yhteydenpito asiakkaan kanssa sekä asiakkaan tunteminen ja pitkäaikainen asiakkuus.

Henkilökohtaisen palvelun osatekijät		
Asiantuntijuus ja ammattitaito	Tavoitettavuus, saatavuus ja yhteydenpito asiakkaan kanssa	Asiakkaan tunteminen ja pitkäkestoinen asiakassuhde

Taulukko 5: Henkilökohtaisen palvelun osatekijät

Henkilökohtaisella palvelulla luodaan kilpailuetua, kun asiakas kokee saavansa ammattitaitoista palvelua, hänen on helppo tavoittaa oikea henkilö haluamallaan tavalla ja hänet tunnetaan eli hänen ei tarvitse joka kerta kertoa yrityksestään ja tarpeistaan alusta asti. Haastatteluiden mukaan henkilökohtaisella kontaktilla on suuri merkitys asiakkaan pankin valintaan.

Uskon että henkilökohtainen palvelu ja tutut ihmiset helpottavat asioiden hoitamista. Se on asiakkaille helpompaa myös ja tavallaan he kokevat että palvelu toimii. Henkilökohtainen tapaaminen antaa tavallaan kasvot palvelulle. Me luodaan kuva että me pystytään auttamaan. (Haastateltava A)

Henkilökohtaista tapaamista pidetään tärkeänä myös toimihenkilön näkökulmasta. Kasvokkain tapahtuvassa neuvottelussa on helpompi selvittää asiakkaan odotuksia sekä palvelutarpeita.

Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin siitä, minkälaisista elementeistä henkilökohtainen palvelu koostuu tutkimuksen mukaan.

5.1.1 Asiantuntijuus ja ammattitaito

Kun tässä yhteydessä haastatteluissa puhuttiin asiantuntijuudesta, nostettiin esiin kolme asiaa: toimihenkilön kokemus, asiakkaan tarpeet sekä yhteistyö ja vuorovaikutus. Nämä esitetään taulukossa 6. Vuorovaikutus ja yhteistyö tapahtuvat sekä asiakkaan että muiden asiantuntijoiden kanssa.

Asiantuntijuuden osatekijät		
Toimihenkilön kokemus	Asiakkaan tarpeet	Yhteistyö ja vuorovaikutus

Taulukko 6: Asiantuntijuuden osatekijät

Haastatteluissa keskusteltiin, miten ja minkälaisissa tilanteissa omaa asiantuntijuutta jaetaan asiakkaille. Tässä nostettiin esiin yhteydenpidon kanavat ja toimintatavat. Asiakkaan tarpeet ovat lähtökohdina asiantuntijuuden jakamiseen. Asiakas pitää tuntea, jotta tarpeet voidaan huomioida laaja-alaisesti ja löytää ratkaisut asiakkaan lähtökohdista. Asiantuntijuutta jaetaan ehdottamalla asiakkaille ratkaisuja perustuen toimihenkilön asiantuntemukseen ja kokemukseen. Asiantuntijuus edellyttää niiden asioiden selvittämistä, joita ei tiedä. Muiden asiantuntijoiden hyödyntäminen hyvien ratkaisujen löytämiseksi on tärkeää. Asiakkaita opastetaan myös konkreettisella tasolla käyttämään ja hyödyntämään järjestelmiä, sekä löytämään tietoa. Asiakkaat odottavat saavansa palvelua asiantuntijoilta ja asiantuntijuus on läsnä kaikissa kohtaamisissa ja kaikissa kanavissa. Yhteydenpidon kanavista kerrotaan seuraavassa luvussa saatavuuden yhteydessä.

Ehdottamalla semmoisia ratkaisuja, jotka mun mielestä on hyviä, perustelemalla ne sen asiakkaan omista lähtökohdista. Ja sitten ottamalla selvää jos mä en tiedä jostain asiasta. (Haastateltava B)

Asiantuntijuus tulee joka kohtaamisessa, se tulee joka tilanteessa, kyllähän se pitää se asiantuntemus olla koko ajan. (Haastateltava C)

Kyllähän asiakkaat odottaa, että ne saa asiantuntevuutta ja pitää löytää ne oikeat kumppanit asiakkaille, jotka ratkaisee ja tarjoaa oikeita asioita. (Haastateltava D)

Asiakkaiden tarpeita kartoitetaan monella tavalla. Tarpeiden selvittämisessä on huomioitava myös ne tarpeet, joiden olemassa oloa asiakas ei ole vielä tiedostanut, tai joita asiakas ei

osaa pukea sanoiksi. Aito kiinnostus asiakkaaseen on tarpeiden selvittämisen lähtökohtana. Tärkein tapa opetella tuntemaan asiakas ja kartoittaa hänen tarpeitaan on henkilökohtainen yhteydenotto ja haastattelu. Kohtaaminen voi tapahtua puhelimesta, pankissa tai asiakkaan luona.

Puhelimestakin voidaan käydä niitä asioita, mutta asiakkaat ei niin innostu ker-
tomaan kuin kasvotusten. (Haastateltava A)

Mun kokemuksen mukaan asiakkaat kertovat mielellään yrityksestään kun me-
nee paikanpäälle, melkein enemmän saa informaatiota siellä asiakkaalta, kun
menee sinne asiakkaan luo. Silloin kerrotaan enemmän ja laveammin omasta
toiminnasta ja toimintatavoista. (Haastateltava D)

Teoriaosuudessa kuvattu ostamisen riskin poistaminen ei heijastunut haastatteluissa. Jo toi-
mialan luonteen vuoksi se on olennainen osa palveluita. Asiakkaalle epävarmuutta voivat ai-
heuttaa esimerkiksi sopimusten pitkäkestoisuus, joka vaatii tulevaisuuden ennakointia, tai
riittävän tiedon hankinta päätösten tekemiseksi. Näissä asioissa asiantuntijuus nousee merkit-
täväksi tekijäksi. Asiantuntija auttaa asiakasta hahmottamaan riskejä ja niiden toteutumisen
todennäköisyyttä. Asiantuntijalla pitää olla kyky avata sopimusten sisältö asiakkaan ymmär-
tämälle kielelle. Asiantuntija myös auttaa poistamaan riskejä siihen soveltuvilla palveluilla.

5.1.2 Saatavuus

Kilpailuetua tuova saatavuus koostuu useasta tekijästä. Tutkimuksen mukaan siihen sisältyy
oikean henkilön tavoittaminen asiakkaan valitsemalla tavalla, organisaation tarjoamat palve-
luajat sekä palveluverkosto.

Saatavuus		
Oikean henkilön tavoittaminen	Palveluajat	Palveluverkosto

Taulukko 7: Tavoitettavuuden osatekijät

Haastatteluissa pohdittiin, miten tekninen kehitys on vaikuttanut yhteydenpitoon asiakkaiden
kanssa noin kymmenen viime vuoden aikana. Tavoitettavuudessa on tapahtunut muutosta.
Aiemmin oli yleisempää, että asioita tultiin hoitamaan paikanpäälle tai soitettiin puhelimesta.
Pääosin nykyiset asiakkaat lähestyvät asiantuntijaa tällä hetkellä sähköpostilla. Verkkovies-
tinnän määrä on kasvussa. Puhelimen käyttö on vähentynyt, minkä epäiltiin johtuvan siitä,
että puhelimesta on toisinaan hankala tavoittaa. Asiakkaiden itsenäinen tiedonhaku interne-
tissä on lisääntynyt.

Asiantuntijoiden itse käyttämä kanava vaihteli. Lyhyet yhteydenotot, jotka pystytään hoita-
maan ilman lisäselvityksiä, hoidetaan usein sähköpostilla tai verkkoviestillä. Puhelinta käyte-

tään kun yhteydenotto vaatii selvityksiä ja lisätietoja. Kasvokkain tavataan tyypillisesti kun halutaan keskustella asioista laajemmin ja oppia tuntemaan toinen osapuoli. Tutkimuksessa nähtiin haasteita siirtymisessä täysin digitaaliseen palvelumalliin.

Jos asia on sellainen mihin pystyy kahdella, kolmella virkkeellä vastaamaan, eikä ole vaihtoehtoja, joita esitellään, niin silloin mä vastaan kyllä sähköpostilla tai verkkoviestillä. Jos se kysymys on sellainen että täytyy saada lisätietoja, jotta mä pystyn vastaamaan siihen, niin kyllä mä sitten otan tosi nopeasti puhelimen käteen. Sillon se on helpompi selvittää puhelimitse, kuin että mä teen sen kysymyksen sähköpostiin ja lähetän sen ja odotan et mä saan siihen vastauksen ja teen jatkokysymyksen sen perusteella. (Haastateltava B)

Sähköpostiahan mä käytän tosi laajasti. Asiakkaat on kovasti tykännyt siitä. Jos sähköpostin vauhti ei riitä, niin sitten on tullut soitettua. (Haastateltava D)

Monta kertaa lisäinformaation välittämiseen asiakkaalle se on joku yhdistelmä: puhelu + sähköposti tai puhelu + verkkoviesti. (Haastateltava A)

Kyllä mä haluan nähdä ihmisen. On helpompi puhua kasvokkain kuin koneen kanssa. Ei muutamasta rivistä tekstiä vielä irti saa mitä asiakas haluaa. -- Puhelin on helpompi, sä kuulet jo sen äänestä onko toinen innostunut. (Haastateltava C)

Kilpailuedun näkökulmasta esiin nostettiin suorat puhelinnumerot sekä oikean henkilön tavoittaminen asiakkaan valitsemissa kanavassa.

Meillä on se kilpailuetu että aika monella meistä on suorat puhelinnumerot. Monella kilpailijalla on vaan ne keskusnumerot. Oma puhelinnumero on tärkeä asiakkaille. (Haastateltava C)

Tavoitettavuuden on oltava kunnossa. Asiakkaan pompottamista puhelinkeskuksen kanssa pitää välttää. -- Jos asiakas yrittää puhelimella jonnekin ja odotusaika on pitkä, tunnin istut kuuntelemissa epämäärästä tiitulataatua, niin ei varmaan paranna sitä asiakaskokemusta. (Haastateltava D)

Palveluajat

Yrittäjät hyödyntävät mahdollisuutta hoitaa asioita digitaalisesti itselle sopivaan aikaan. Haastattelujen mukaan pienyrittäjille parhaiten sopiva palveluaika on usein aamulla, ennen oman työpäivän käynnistymistä.

Yrittäjät tulisi mieluiten aamusta kello 7, ennen kuin ne aloittaa sen oman työpäivänsä. Ne hoitais pankkiasiat ensin pois ja sitten lähtis omalle työmaalle. Harva yrittäjä haluaa tulla iltapäivällä. Valtaosa pienistä yrityksistä joissa yrittäjä itse hoitaa kaiken tulisi mieluiten aamusta. (Haastateltava B)

Kun mä ehdotan tuuks sä tänne aamulla, niin ne alkaa nauramaan et teidän aamu on kymmeneltä ja heidän aamu on seitsemältä. -- Paitsi kun katsoo milloin yrittäjät on toimittanut materiaaleja, niin lauantaina klo 23 on tullut jotain sähköpostia mitä on sovittu. (Haastateltava D)

Monet haluavat asioida digitaalisesti, ettei mene aikaa pankissa käymiseen. (Haastateltava C)

Asiakkaat pystyvät omalla ajallaan, missä tahansa ja milloin tahansa tekemään hakemuksia ja sopimuksia siellä verkossa. Ajankäytöllisesti pystyy oman aikataulunsa mukaan tekemään niitä, ei tarvitse tulla neuvottelemaan tiettyyn kellon aikaan pankkiin, vaan voi tehdä vaikka keskellä yötä jos se on sopivin aika. Ja asiat on ehkä nopeammin toimitettu, ei tarvitse postia odottaa, napinpainalluksella on toimitettu tiedot eteenpäin. (Haastateltava A)

Palveluverkosto

Finanssialan tulevaisuuden näkymissä nousi esiin asioinnin lisääntyminen internetin kautta ja tämän myötä konttoreiden merkityksen väheneminen. Tämän tutkimuksen mukaan konttorin sijainnin merkitys asiakkaille vaihtelee. Asioita pystytään hoitamaan myös muilla tavoilla kuin tapaamisella pankissa. Neuvottelut tapahtuvat asiakkaan valitsemassa kanavassa ja konttorikäynnillä hoidetaan lähinnä allekirjoitukset.

Tutkimuksessa useimmin mainittu kilpailuetekijä oli paikallisuus. Herää kysymys, mikä on paikallisuuden merkitys kilpailuetekijänä kun digitaalisuus lisääntyy, ja mikä on paikallisuuden merkitys niille asiakkaille, jotka haluavat hoitaa yrityksensä asioinnin pääosin digitaalisesti. Tutkimuksessa paikallisuus nähtiin laajemmin kuin pelkkänä konttoriverkostonä. Se määriteltiin myös näkymisenä paikkakunnalla, suomalaisuutena sekä asiakasta lähellä olevan päätöksenteon kautta. Paikallisuus saattaa nousta esiin myös kun huomioidaan yksi tulevaisuuden mahdollisista trendeistä eli ryhmään kuulumisen ja heimot.

Konttoriverkoston merkitys asiakkaalle nähtiin tutkimuksessa kahtiajakoisena. Yleisesti todettiin, että konttoreiden sijainnin merkitys asiakkaille on vähentynyt. On kuitenkin yritysasiakkaita, joille käteisen rahan palvelut, kuten vaihtorahat, ovat tärkeitä heidän omalle liiketoiminnalleen ja näille asiakkaille konttorin sijainti voi olla olennainen tekijä pankin valinnassa. Konttoreita pidetään merkittävänä myös paikkakunnalla läsnäolon ja näkyvyyden näkökulmasta. Useimmat päivittäiset pankkipalvelut hoidetaan kuitenkin sähköisesti ja kasvokkain kohdataan merkityksellisissä asioissa.

Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä, että palveluita tarjotaan monessa kanavassa, jossa perinteinen konttoriverkosto on yksi osa. Yritysten tulee huomioida asiakkaiden erilaiset tarpeet ja mieltymykset. Yhä useampi haluaa hoitaa päivittäiset finanssipalvelunsa mobiilipalveluissa. Joillakin ei ole mahdollisuutta hyödyntää digitaalisia palveluita, ja osa haluaa saada henkilökohtaista palvelua kasvokkain.

5.1.3 Asiakkaan tunteminen ja pitkäkestoinen asiakassuhde

Tutkimuksen mukaan asiakkaan tunteminen liittyy arvon tuottamiseen asiakkaalle. Muita arvontuottamisessa tärkeitä tekijöitä ovat toimivat palvelut, ammattitaito ja yhteydenpito asiakkaan kanssa.

Tutkimuksen mukaan molemmin puolinen tunteminen tekee asioimisesta sujuvaa ja helppoa. Asiakkaan tunteminen yhdistettiin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Tutkimuksen mukaan tärkein tapa oppia tuntemaan asiakas on haastatteleminen. Keskustelemalla selvitetään nykyisiä ja tulevia toimintatapoja ja tarpeita. Kun asiakas tunnetaan, niin keskustelun painopiste siirtyy tulevaisuuteen. Toimihenkilön näkökulmasta kun asiakas tunnetaan, on helpompi löytää oikeat ratkaisut ja neuvot asiakkaalle.

Ei tarvitse aina olla selittämässä uudelleen uudelle toimihenkilölle niitä asioita, vaan voidaan keskustella tulevaisuudesta enemmän kuin menneisyydestä, koska aika pitkälle uusien asiakkaiden kanssa keskustellaan siitä miten on mennyt. Menneisyyden rakentamisella haetaan taustaa, ennen kuin päästään rakentamaan tulevaisuutta. (Haastateltava A)

Se on niin paljon helpompi hoitaa asioita kun tuntee, sehän on tosi tärkeitä, jotta osaa antaa ne oikeat palvelut ja oikeat neuvot, kyllä täytyy tuntea. (Haastateltava B)

5.2 Digitaalisuuden lisääntyminen

Haastatteluita tehtäessä asioista keskusteltiin pääasiassa siten, että ensin käytiin läpi miten asioiden koetaan olevan tällä hetkellä ja sitten siirryttiin pohtimaan, miten digitaalisuuden lisääntyminen saattaa vaikuttaa asiaan. Tässä yhteydessä keskusteltiin tulevaisuudesta ja enakoitiin sitä. Edelläkävijyyttä digitaalisissa palveluissa pidettiin tärkeänä. Katsottiin, että toimihenkilöiden pitää itsekin hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja ottaa ne käyttöön.

Ei siitä ainakaan haittaa ole että ollaan kärjessä. (Haastateltava C)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että digitalisaation lisääntymiseen ja tulevaisuuteen liittyvät keskusteluiden teemat painottuivat palveluiden toimivuuteen ja helppokäyttöisyyteen, asioiden ja tarpeiden hoitamiseen kokonaisvaltaisesti, viestinnän ja vuorovaikutuksen kanaviin ja mahdollisuuksiin sekä markkinointiin.

Uusien digitaalisten palveluiden luomista pidettiin tutkimuksessa tärkeänä, vaikka samanaikaisesti haastatteluissa todettiin, että uudet palvelut ovat helposti kopioitavissa. Tutkimuksessa nousi esiin myös kilpailuetekijöitä, joita kilpailijat eivät pysty monistamaan. Nämä ovat yrityksen ideologia sekä palvelun tunne-elementti. Ideologia on erottautumistekijä, joka

on omanlainen jokaisella alan toimijalla. Digitaalisuus ei välttämättä vaikuta tähän erottautumistekijään, mutta se saattaa olla tekijä, jonka ympärille voi syntyä oma heimonsa. Toinen asia, mikä ei ole kilpailijoiden kopioitavissa, on asiakkaan tunteminen ja palvelussa mukana oleva tunne-elementti.

Tutkimuksen mukaan tärkeimmät kilpailuetekijät digitaalisuuden lisääntyessä ovat palvelut ja brändi, jotka esitetään taulukossa 8. Palveluiden tekijöiksi määriteltiin tässä yhteydessä henkilökohtainen palvelu ja palveluiden toimivuus. Brändin ominaisuudet jaettiin viestintään ja markkinointiin. Seuraavaksi tullaan kertomaan lähemmin mitä näihin kilpailuetekijöihin liitettiin.

Palvelut		Brändi	
Henkilökohtainen palvelu	Palveluiden toimivuus	Viestintä	Markkinointi

Taulukko 8: Kilpailuetekijät digitaalisuuden lisääntyessä

5.2.1 Henkilökohtainen palvelu

Haastatteluissa digitaalisuuden lisääntymiseen yhdistettiin kasvokkain tapahtuvien tapaamisten harveneminen. Tämän puolestaan katsotaan vaikuttavan sekä asiakkaiden sitoutumiseen että siihen kuinka asiakas opitaan tuntemaan, ja minkälainen tunneside asiakkaan kanssa syntyy. Digitaalisuuden nähtiin sekä heikentävän että vahvistavan asiakkaan sitoutumista. Pysyvyyttä sen nähtiin luovan sen jälkeen, kun asiakkuus on avattu valittuun paikkaan ja saatu tunnukset sähköisten palveluiden käyttöön. Toisaalta nähtiin, että jos usealla palveluntarjoajalla on yhteinen tunnistautumistapa palveluihin, niin palveluntarjoajan vaihtaminen ja palveluiden kilpailuttaminen on helppoa. Todettiin myös, että yrityksen kyky ja nopeus reagoida asiakkaan yhteydenottoon voivat olla olennaisia kilpailuetekijöitä kun valitaan palveluntarjoaja.

Kyllähän se varmaan vaikuttaa kun me avataan meidän palvelut, niin sittenhän asiakas hoitaa asiansa sitä kautta. Kyllähän sillä on iso merkitys. (Haastateltava C)

On aina vaara että asiakas pääsee verkossa helposti toisaalle, se helppous. Jos jatkossa siirrytään sellaiseen tunnistautumistapaan, että se on henkilökortilla, aika helppohan se on sitten siirtyä palveluntarjoasta toiseen palveluntarjoajaan. (Haastateltava A)

Mistä kontaktihenkilö löytyy ja miten ollaan yhteydessä, ne voi olla niitä ratkaisevan tärkeitä juttuja. Se reagoitinopeus. Se ei välttämättä ole ollenkaan se hinta ratkaiseva tekijä, vaan kuinka siihen reagoidaan, kuinka se asiakas otetaan siitä kiinni. Ne on jatkossa varmaan ratkaisevan tärkeitä juttuja. (Haastateltava D)

Asiakkaan sitoutumisen katsottiin voivan jäädä ohueksi, jos asiakas hoitaa asiansa sähköisesti eikä käy konttorilla. Silloin suhde ihmisten välille jää syntymättä ja palveluntarjoajan vaihtaminen on ehkä helpompaa.

Kyllähän se nyt vaikuttaa et jos asiakkaalla ei ole mitään kontaktia, vaan hoitelee tuolla verkossa asiat, eikä koskaan käy konttorilla, eikä lähettele mitään viestejä, niin kyllähän se vaikuttaa siihen että on paljon helpompi vaihtaa pankkia. (Haastateltava B)

Tutkimuksessa pohdittiin, miten tunneside asiakkaan ja pankin välillä voi syntyä, jos toimitaan pelkästään digitaalisessa maailmassa. Pohdittiin, miten asiakkaan tilanne tulee ymmärrettyä, miten kokonaiskuva tarpeista pystytään luomaan ja miten asiakas tavoitetaan henkilökohtaisesti digitaalisissa kanavissa. Viestinnän merkitys kasvaa olennaisesti. Hyvin toimivat palvelut luovat luottamusta.

Voisko siellä syntyä sitä tunnesidettä vai vaatiiko se tapaamisen vai syntykö se jo puhelimen tai sähköpostin välityksellä? Se on paljon vaativampaa sähköpostilla. Joku ystävällinen tervehdys sinne. (Haastateltava B)

Asiakas kokee miten se toimii se palvelu. Jos sä oot myynyt sen palvelun, niin totta kai asiakas sitten luottaa että se on sellainen mitä on kerrottu ja mikä käsitys on annettu. Kai siinä sitten tulee tietynlainen tunneside ja luottamus. (Haastateltava C)

Digitaalisuuden lisääntyminen tulee vaikuttamaan asiantuntijatyöhön. Yksin tiedolla ei kilpailukykyhaastetta voiteta. Tutkimuksen mukaan digitaalisuuden lisääntyessä peruspalvelut siirtyvät yhä enemmän pois konttoriverkostosta ja tapaamiset asiakkaan kanssa harvenevat. Tällöin työ tulee painottumaan syvällisempää ammattitaitoa vaativiin asioihin, ja edellyttää teki- jöiltä jatkuvaa tiedon päivittämistä ja syventämistä. Myös asiakkaan näkökulmasta informaatiota palveluista on yhä enemmän tarjolla. Asiakas ei odota pelkästään tiedon keräämistä ja esille tuomista, vaan tiedon soveltamista ja tulkitsemista asiakkaan hyväksi. Tiedon hyödyntäminen asiakkaan eduksi edellyttää osaamisen lisäksi hyviä viestintätaitoja.

5.2.2 Palveluiden toimivuus

Palveluiden tekninen toimivuus on tärkeä ominaisuus ja kilpailuetetekijä, mutta yksin sen ei katsottu riittävän. Lisäksi palveluiden pitää olla helppokäyttöisiä, helposti löydettävissä, oikein hinnoiteltuja ja merkityksellisiä asiakkaalle. Tarvittavan informaation pitää löytyä helposti. Digitaalisten palveluiden katsottiin usein tarkoittavan samaa kuin itsepalvelu, jolloin palvelun käyttäminen edellyttää osaamista asiakkaalta. Jotta asiakas haluaa käyttää palvelua ja opetella sen käytön, pitää palvelun olla asiakkaalle merkityksellinen ja hänen tulee kokea saavansa hyötyä palvelun käytöstä. Mikäli palvelu ei ole riittävän helppokäyttöinen, voi esi-

merkiksi hakemuksen tekeminen tai palvelun käyttöönotto jäädä kesken ja asiakas turhautua asiaan.

Digitaalisten palveluiden hyödyiksi nostettiin tutkimuksessa palveluiden riippumattomuus ajasta ja paikasta, sekä mahdollinen palvelun nopeutuminen. Jos asiakas pystyy käyttämään palvelua sähköisesti, hän voi usein hoitaa sen itselleen sopivimpana ajankohtana. Jos digitaalisen palvelun yhteydessä voi esimerkiksi toimittaa asiakirjoja tai hoitaa allekirjoituksia sähköisesti, nopeuttaa se aikaa jolloin palvelu saadaan asiakkaalle käyttöön.

Digitaalisia palveluita pidettiin merkittävänä tekijänä asiakaskokemuksen luomisessa. Kun palvelut toimivat hyvin ne vahvistavat asiakaskokemusta ja heikosti toimiessaan ne heikentävät asiakaskokemusta. Tärkeänä pidettiin, että asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus valita itse asiointikanava.

Jos ne on jostain syystä epäselviä niin, että asiakas ei ymmärrä mitä tietoa siihen pitää kirjoittaa tai mitä tietoa pitää antaa, silloin tietysti on huonontava vaikutus, jos asiakas ei lähetä meille hakemusta tai tee sopimusta, jos hän ei oo ymmärtänyt sitä kyseistä lomaketta. (Haastateltava A)

Ajankäytöllisesti asiakas pystyy oman aikataulunsa mukaan tekemään niitä. Ei tarvitse tulla neuvottelemaan tiettyyn kellon aikaan pankkiin, vaan voi tehdä vaikka keskellä yötä, jos se on sopivin aika. Ja asiat on ehkä nopeammin toimitettu, ei tarvitse postia odottaa, napinpainalluksella on toimitettu tiedot eteenpäin esimerkiksi jos tarvitaan tietoa lisää. (Haastateltava J)

Jos se toimii niin se voi parantaa asiakaskokemusta, mutta auta armias jos siellä törmää kaiken maailman kökköyksiin, niin sitten se kyllä heikentää. Itsekin tietää kun menee jonnekin nettisivuille, joita ei ole päivitetty kahteen vuoteen ja lukee sivujamme juuri päivitetään, ei ne kyllä lisää mistään kohtaan sellaista fiilistä, et nyt ollaan osaavan kumppanin kanssa toimimassa. (Haastateltava D)

5.2.3 Brändi, viestintä ja markkinointi

Tutkimuksen mukaan kun pohditaan digitaalisuuden lisääntymistä, yrityksen maineen merkitys kasvaa olennaisesti. Viestintä ja markkinointi ovat tärkeitä keinoja vaikuttaa maineeseen myös potentiaalisten asiakkaiden osalta. Tutkimuksessa nousi useasti esiin viestinnän merkitys. Organisaatiolla tulee viestintää olla paljon, monessa kanavassa ja asiakkaan kielellä. Asiantuntijoilta tullaan odottamaan asia- ja asiakkuusosaamisen lisäksi asiakasviestinnän hallintaa eri kanavissa ja viestinnän tyylin muokkaamista kanavan mukaan.

Tutkimuksessa nousi esiin yhteydenpidon tärkeys asiakkaan kanssa. Edellä kerrottiin, että kasvokkain tapahtuvien tapaamisten määrän uskotaan vähenevän digitaalisuuden lisääntymisen myötä, mutta kaikkiaan uskottiin, että digitaalisuuden lisääntyminen tuo uusia mahdollisuuksia yhteydenpitoon ja kasvattaa vuorovaikutuksen määrää. Yhteydenpidon määrän lisää-

mistä pidettiin tärkeänä. Mahdollisiksi uusiksi välineiksi yhteydenpitoon nostettiin webinaarit ja videoneuvottelut. Yhteydenpidon uskottiin tapahtuvan useassa kanavassa rinnakkain.

Tavallaan se lisää sitä, koska on niin paljon helpompi kohdata toinen ja voit itse valita sen ajankohdan. Jos vuorovaikutus käsitetään laajasti että se on kaikki yhteydenpito, niin sitä ihan varmasti lisää. Vähentäähän se sitä kasvokkain kontaktia ja tapaamisia ihan varmaan. (Haastateltava B)

Hyvien asiakaskokemusten merkitys yrityksille lisääntyy. Digitaalisuuden lisääntymisen myötä on nähtävissä, että vertaisyhteisöjen merkitys kasvaa. Asiakkaat etsivät vertaisyhteisöistä tietoa ja haluavat kuulla muiden kokemuksia yrityksen toiminnasta. Tämä korostaa organisaation hyvän maineen merkitystä. Organisaation tulee myös pohtia, miten palvelun tunne luodaan digitaalisissa palveluissa. Lähtökohtana on selvittää, miten asiakas määrittelee palvelun ja mitä hän palvelulta odottaa. Onko palvelun toimivuus riittävä elementti myönteisen kokemuksen syntymisessä, vai odottaako asiakas jotain muutakin. Tutkimuksessa digitaalisuuden lisääntymisen uskottiin heikentävän asiakkaan sitoutumista. Teknisten ratkaisujen arvioitiin sekä tekevän palveluntarjoajan vaihtamisen helpommaksi että toisaalta sitovan asiakasta. Jos ei ole suhdetta ihmisten välillä, niin sitoutumisen katsottiin jäävän ohueksi. Vastapainona on yhtälailla mahdollisuus uusien asiakkaiden saamiseen. Asiakkaat arvostavat helppoutta ja sujuvuutta. Kun asiakkaan palvelut ja hinta ovat kohdallaan, mikä on riittävä syy vaihtaa palvelun tarjoajaa.

Viestintä

Brändin ja mielikuvien merkitys vaikuttavat sekä palvelun tarjoajan valintaan että asiakkaan kokemukseen palvelusta. Organisaation viestinnän merkitys korostuu, jotta brändi pysyy vahvana. Yritys voi pyrkiä luomaan kilpailuetua sellaisella viestinnällä, jonka asiakkaat tunnistavat ja joka erottautuu. Viestinnän pitäisi koskettaa ja tukea tunteen syntymistä asiakkaan ja organisaation välille myös digitaalisissa palveluissa. Tutkimuksessa uskottiin, että asiakkaan sitoutumista voidaan tukea tiiviillä ja merkityksellisellä yhteydenpidolla. Tiiviillä yhteydenpidolla uskottiin organisaation voivan luoda tuttuuden tunnetta asiakkaalle. Kun viestitään finanssialan palveluista, on tärkeää pyrkiä täsmällisiin ja selkeisiin ilmaisiin siten, että kaikki osapuolet ymmärtävät asian samalla tavalla. Organisaation näkökulmasta tulee pohtia, miten viestintä eri kanavissa ohjeistetaan, kun digitaalisuus lisääntyy. Viralliset kirjeet ja nopea asiakasviestintä ovat luonteeltaan erilaisia ja vaativat erilaisten tyylien hallintaa. Asiakkaan tilanteen ja kokonaistarpeiden huomioimista pidettiin tärkeänä. Uhkana nähtiin, että kun digitaalisuus lisääntyy, niin asioiden hoitaminen pirstaloituu.

Jokaista palaahan voidaan tutkia verkossa itsekseen, mutta kokonaisuus saa asiakkaan vakuuttumaan. Kun otetaan huomioon koko asiakkuus eikä vaan yhtä elementtiä. (Haastateltava A)

Ehkä se on niin että digitaalisissa on kanavissa on helpompi tarjota jotain tiettyä, se supistaa sitä kerralla tarjottavan määrää. Jos on tapaamisessa, niin silloin voidaan puhua useammasta asiasta. Jos lähetän viestin, niin ei siinä montaa palvelua voida tarjota yhdellä kertaa. Niitä voi tietysti lähettää useammin. (Haastateltava B)

Markkinointi

Markkinoinnilta odotetaan paljon. Tutkimuksessa nostettiin esiin entistä kohdennetumman markkinoinnin tuomat mahdollisuudet. Kohderyhmien tarkalla määrittelyllä voidaan luoda täsmällisiä markkinointikampanjoita asiakkaiden tarpeisiin. Toinen näkökulma oli asiakkaiden mukaan ottaminen ja asiakaspalautteen kerääminen palveluiden kehittämiseksi. Markkinoinnin keinoin on myös löydettävä tapa herättää asiakkaiden tarpeita digitaalisissa kanavissa. Tutkimuksessa uskottiin, että asiakkaat voivat olla halukkaita kertomaan toiminnastaan ja suunnitelmistaan myös verkkopalveluissa eli viestintä digitaalisissa kanavissa toimii molempiin suuntiin. Tutkimuksessa nousi myös esiin, että sosiaalinen media on noussut yhdeksi suosittelumarkkinoinnin kanavaksi. Palveluihin liittyvän mainonnan on oltava selkeää, jotta asiakkaan etsimä tieto löytyy helposti.

Olisi hyvä jos pystyttäisiin sitouttamaan asiakkaita enemmän siihen palvelukehitykseen. Voitaisiin pitää kyselyitä asiakkaalle että mitä sieltä verkosta toivotaan löytyvän. Tuotekehityksen kannalta voi asiakkaalta saada hyviä ideoita. Pystyisi hyödyntämään meidän sähköisiä kanavia. (Haastateltava A)

Pystytään poimimaan asiakaskannasta jollain tietyillä kriteereillä asiakkaita ja sitten me voidaan löytää palveluita jotka helpottaisi asiakkaan arkea, kun ne ottaisi sen käyttöön. (Haastateltava B)

Voisi olla sitten jotain asiakasraateja tai suosittelijoita. Kyllähän sitä kautta aika monet palvelut leviävät kun käyttäjät suosittelee niitä ja kertovat käyttökokemuksiaan. Asiakassuosittelua pitäisi varmaan pyrkiä lisäämään. Asiakasraadit voivat myös tarjota innovaatioita. (Haastateltava D)

Digitaalisuuden lisääntyminen sekä tukee että tuo haasteita organisaatioiden tulevaisuuden kilpailukyvyille. Kun ajatellaan nykyisten palveluiden kehittymistä, voidaan ajatella digitaalisuuden lisääntymisen tukevan kasvua, asiakkaiden tavoittamista ja asiakassuhteen ylläpitoa. Digitalisoituminen saattaa tarjota uusia työkaluja differoida asiakkuuksia ja tuottaa yksilöllisiä palveluita tarkasti määritellyille kohderyhmille, sekä käsitellä ja jalostaa tietoja kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Digitaalisuuden lisääntyminen saattaa edellyttää yrityksiltä uusia keinoja vuorovaikutukseen ja tunnesiteen luomiseen asiakkaan kanssa sekä oppia tuntemaan asiakkaan oma arvontuotantoprosessi ja tarjota digitaalisia palveluita, jotka vastaavat asiakkaan sen hetkistä tarvetta.

6 Johtopäätökset

Seuraavaksi pohditaan mitä tämä tutkimus kertoo finanssialan kehityssuunnista. Aluksi palataan teoriaan ja tarkastellaan mitä tutkimuksen tulokset heijastavat siitä. Sitten pohditaan, miten toimialan kehitys nähdään palvelukulttuurin ja palveluiden saatavuuden näkökulmasta. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Reflektio teoriaan

Seuraavaksi kerrotaan, miten keskeiset kilpailuetuelementit: tieto ja osaaminen, arvon tuottaminen ja asiakaskokemus näkyivät empiriassa.

Otala ja Pöysti (2012, 17) kirjoittavat että tietotyö on ongelmien ratkaisua ja ennen muuta vuorovaikutusta. Tärkein tietotyön resurssi on ihmisen aika. Kilpailuetu muodostuu tiimistä, jonka muodostaa ihminen, ihmisen osaaminen ja kekseliäisyys sekä teknologia. Tässä tiivistyy paljon tämän opinnäytetyön haastatteluissa esiin nousseista asioista. Pelkkä teknologia ei riitä asiantuntijuutta vaativiin asioihin, mutta teknologiaa hyödyntämällä voidaan tehdä asioita tehokkaasti. Myöskään tieto yksistään ei riitä. Usein asiat vaativat tulkintaa, johon tarvitaan ihmisen asiantuntijuutta. Tulkinta vaatii myös kykyä kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen. Viestintä ja sen muuttuvat tarpeet nousivat esiin monessa yhteydessä tutkimuksessa. Tekniikka säästää usein aikaa ja tällaisessa roolissa se myös nähtiin. Kilpailukyvyn näkökulmasta uudet digitaaliset ratkaisut pitää kuitenkin nähdä laajemmin. Digitalisoituminen on tehostanut toimintaa, joka usein on synonyymi ajan ja kulujen säästämiseksi. Tuodakseen kasvua tulevaisuuden digitaalisten palveluiden pitää tarjota uusia toimintamalleja. Digitaalisuuden upottaminen nykyisiin palveluihin ja prosesseihin ei yksistään riitä kasvun luomiseksi.

Tutkimuksen perusteella arvon tuottaminen asiakkaalle lähtee perusasioista. Hyvin toimivat palvelut nähtiin tärkeimpänä tapana tuottaa arvoa. Tähän lisättiin henkilökohtainen ja ammattitaitoinen palvelu, asiakkaan arvostaminen sekä yhteydenpito ja kertominen uusista palveluista ja mahdollisuuksista. Arvon tuottaminen lähtee asiakassuhteen rakentamisesta, joka tapahtuu vuosien varrella. Kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa, ei keskusteluissa tarvitse käydä läpi sitä mitä on tapahtunut, vaan keskustelun painopiste voidaan suunnata tulevaisuuteen. Asiakassuhteiden pitkäkestoisuus liitettiin olennaiseksi osaksi arvon tuottamista. Pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen yhdistettiin tuttuus, tulevaisuusnäkökulma sekä henkilökohtaisuus ja kohtaamiset asiakkaan kanssa. Löytänä ja Korteso (2011, 56) toteavat, että parhaimmillaan tuotetun arvon määrä kasvaa jokaisen kokemuksen jälkeen ja luottamus syntyy asiakassuhteen kestäessä.

Arvon luomisessa tulee huomioida tunteet. Tutkimuksessa kuvattiin tunteen syntyvän ihmisten välisissä kohtaamisissa ja koneen avulla tapahtuva palvelu määriteltiin itsepalveluksi. Finanssitoimialalla luottamus on keskeinen tekijä. Tutkimuksessa luottamusta kuvattiin eri yhteyksissä. Luottamusta tarvitaan siihen, että asiakas kertoo omasta toiminnastaan ja tarpeistaan. Asiakkaan on luotettava siihen, että hän saa asiantuntevaa palvelua ja asiat hoituvat. Luottamus edellyttää vastavuoroisuutta ja toimiakseen sen on oltava molemminpuolista. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan ihminen. Asiakkaan pitää voida luottaa siihen, että pankki katsoo asiakkaan etua. Myös digitaalisessa palveluprosessissa asiakkaan on voitava luottaa siihen, että palvelulupauksista pidetään kiinni. Peppers ja Rogers (2005, 124-125) nimeävät luottamuksen, mukavuuden ja ostamisen helppouden syiksi palvelun tarjoajan valintaan. Löytänä ja Korteso (2011, 55) toteavat hedonististen elementtien olevan tärkeitä lähteitä arvon muodostumiseen. Luottamus myös vähentää asiakkaan kokemaa epävarmuutta (Ylikoski & Järvinen 2011, 69).

Tutkimuksessa tiivis yhteydenpito asiakkaiden kanssa nähtiin eräänä merkittävimmistä kilpailuetuelementeistä ja sen merkityksen uskottiin vahvistuvan nykyisestä. Tutkimuksessa pohdittiin, miten asiakkaan mielenkiinto onnistutaan herättämään ja ylläpitämään digitaalisissa kanavissa. Soudagar ym. (2012, 15) mukaan tärkeimmät elementit positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen ovat luotettavien tuotteiden ja palveluiden lisäksi vuorovaikutuksen merkityksellisyys. Kun viestit kohdistetaan valitun asiakassegmentin mukaan ja ne tavoittavat asiakkaan oikea-aikaisesti tai ovat helposti löydettävissä kun asiakas itse etsii tietoa, on yrityksen tarjoaman viestin perillemeno todennäköisempää kuin satunnaisesti lähetettyjen mainosten osalta. Soudagar ym. (2012, 18) jatkavat, että kun yrityksen tarjoama on personoitu ja tarkoituksenmukainen, vahvistaa se viestin merkityksellisyyttä asiakkaalle.

Tutkimuksessa nostettiin esiin asiakkaan roolin monipuolistuminen. Perinteisesti asiakkaan rooliin on kuulunut pyydettyjen tietojen antaminen palvelun toteuttamiseksi. Tämän lisäksi keskusteltiin asiakkaan roolista palautteen antajana ja asiakkaan osallistumisesta palveluiden kehitystyöhön. Puskaradio, toimiipa se missä kanavassa tahansa, on tärkeä keino saada uusia asiakkaita. Puskaradion merkitys on kasvanut digitaalisuuden lisääntyessä. Schmitt ym. (2011) toteavat, että kokemuksia etsitään yhä enemmän vertaisverkoista, joita digitalisoituminen on lisännyt. Frown ja Paynen (2007) mukaan täydellisessä asiakaskokemuksessa asiakkaat tulevat yrityksen puolestapuhujiksi, ja tämän merkitys korostuu sosiaalisessa mediassa kun asiakkaat haluavat kuulla vertaiskokemuksia. Asiakkaan kuunteleminen ja näiden viestien huomioiminen on tärkeä elementti asiakaskokemuksen luomisessa.

6.2 Kehittämisajatuksia

Tässä yhteenvedossa kerrotaan asiakkaista, tulevaisuuden ennakoinnista ja palvelukulttuurin muutoksista. Lisäksi pohditaan sekä finanssialan kehityssuuntaa että mitkä seikat voivat vaikuttaa alan kilpailuasetelmien muuttumiseen.

Työn aluksi tutustuttiin teoriaan, jossa todettiin tiivistetysti sanottuna yrityksen kilpailukyvyyn syntyvän asiakkaista. Tämä pätee myös tulevaisuuden kilpailukykyyn. Tämän tutkimuksen mukaan yhteistyö asiakkaan kanssa sekä asiakkaan tunteminen ovat perusedellytyksiä yrityksen menestymiselle digitaalisuuden lisääntyessä. Yhteistyön tulee kehittyä kohti tiivistä kumppanuutta. Menestyvän yrityksen tulee kuunnella asiakkaitaan tarkkaan ja kehittää uusia palveluita yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Voidaan olettaa asiakkaan vallan vahvistuvan tulevaisuudessa. Yritykset toimivat erilaisissa verkostoissa, joissa kokemuksia ja tietoja vaihdetaan. Myös sosiaalinen media on lisännyt asiakkaan kokemusten ja suosittelun merkitystä.

Menestyvän yrityksen tulee määritellä kilpailukyvyyn näkökulmasta strategiastaan lähtöisin olevat palveluprosessit, miten asiakkaille luodaan arvoa ja minkälaisia asiakaskokemuksia halutaan tarjota. Lähtökohtana näille määrityksille toimii visio ihanteesta. Tavoitetilan vastapainoksi on hyvä pohtia toimintatavat niille tilanteille, joissa jokin tapahtuma epäonnistuu. Nämä poikkeustilanteet saattavat nousta asiakassuhteen ja yrityksen maineen kohtalonkysymyksiksi. Epäonnistumisen ei tarvitse merkitä asiakassuhteen päättymistä ja huonon maineen leviämistä, vaan hyvin hoidettuna se voi parhaimmillaan vahvistaa asiakassuhdetta ja lisätä luottamusta yrityksen toimintaan.

Tulevaisuuden ennakoijalla on aina kilpailuetu! Ennakointi parantaa mahdollisuuksia varautua muutoksiin ja näin reagoida niihin nopeammin. Nostamalla tulevaisuus puheenaiheeksi huomataan, että monenlaisia mahdollisia muutoksia on havaittu jo tässä ja nyt. Nämä asiat eivät ole aktiivisesti toiminnassa, mutta ne ovat olemassa ja ne on tunnistettu. Tämä käy ilmi myös tutkimuksessa. Tyypillistä esiin nousseille asioille oli, että tulevaisuuden mahdollisuudet ovat arkipäivää jollakin toisella toimialalla. Ehkä finanssiala on osin perinteisiin nojaava, vaikka sen käyttämä tietotekniikka on tuonut digitaalisia ratkaisuja paljon enemmän kansan käyttöön, kuin sellainen edelläkävijä yritys, jonka palveluita käyttävät vain harvat. Tätä tulevaisuutta nousi esiin sekä toimintatavoissa että teknisissä ratkaisuissa. Tämän hetken digitaalisten palveluiden taustalla on tyypillisesti ensin ollut tekniikka, jonka avulla palvelu on ollut mahdollista toteuttaa. Esimerkkejä huomioitavista ja mahdollisuuksia tarjoavista seikoista ovat asiakkaiden roolien monipuolistuminen, monikanavaisuuden kehittyminen sekä asiakastietojen tehokas hyödyntäminen markkinoinnissa ja asiakassuhteen hoidossa. Finanssialan digitaaliseen kehitykseen vaikuttaa myös tiukat vaatimukset tietoturvalle, asiakkaan yksityisyyden suojeleminen ja muut lainsäädännön vaatimukset.

Finanssialalla näyttää mahdolliselta, että joissakin asioissa kehitys kulkee kohti ääripäitä. Tämä nousi esiin palvelukulttuurin polarisoitumisen ja finanssipalveluiden kentän pirstaloitumisen suhteen. Boardmanin (2011, 25) tutkimus uskoo, että palvelukulttuuri tulee kehittymään ääripäihin: innovatiivisiin itsepalvelukonsepteihin ja äärimilleen vietyyn henkilökohtaiseen palvelukokemukseen. Finanssialan isot toimijat tarjoavat tällä hetkellä palveluita, jotka sisältävät elementtejä sekä itsepalvelusta että henkilökohtaisesta palvelusta, asiakasyrityksen tarpeen mukaan. Palvelukulttuurin kehittyminen kohti ääripäitä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden erilaistaa yrityksen tarjooma ja näin luoda uusi kilpailuetutekijä. Sekä itsepalvelun- että henkilökohtaisen palvelun konsepteissa on tärkeää luoda asiakkaille arvoa ja onnistuneita asiakaskokemuksia, mutta keinot niiden tuottamiseen ovat erilaisia. Molemmissa äärilaidoissa on myös tavoitteena asiakkaan sitouttaminen ja asiakkaan suositukset omissa verkostoissaan. Toinen seikka missä ääripäät nousivat tutkimuksessa esiin, oli yksittäisen palvelun myynti suhteessa kokonaistarpeiden huomioimiseen, kun puhuttiin lisääntyvästä digitalisoinnista. Sekä tutkimuksen että teorian perusteella pidetään mahdollisena finanssipalveluiden kentän pirstoutumista. Palveluita tullaan ehkä ostamaan nykyistä useammalta toimittajalta ja sitoutuminen yhteen palveluntarjoajaan vähenee. Tällä pirstaloitumisella saattaa olla vaikutuksia myös asiakasyritysten omien prosessien tehokkuuteen ja toimivuuteen.

Saatamme parhaillaan elää aikaa, jolloin finanssipalvelualan suuret toimijat tekevät päätöksiä, jotka tulevat johtamaan alan yrityksiä eri suuntiin. Esimerkiksi Nordea on lopettanut kassapalvelut monessa konttorissa ja mahdollisuus nostaa käteistä on tullut moneen kauppaan (Ranta 2014). Taloustaito-lehdessä (10/2014) pankit kertovat kilpailuvalteistaan. Artikkelissa osa pankeista painottaa henkilökohtaista palvelua ja osa korostaa henkilökohtaisen palvelun rinnalla digitaalisia palveluita. Nimetty yhteyshenkilö hoitaa asiakkaan pankkiasiat, toteavat Handelsbanken ja Ålandsbanken. Henkilökohtainen pankkineuvoja on Nordean katsoma kilpailuetu, mutta perinteisten tapojen lisäksi asioita voi hoitaa chatissa ja verkossa, joiden lisäksi asiakaspalvelupuhelin toimii 24/7. S-ryhmä kertoo erottuvansa maksuttomilla peruspankkipalveluilla ja sillä, että kaupan kassalla voi nostaa tai tallettaa rahaa. Nooa Säästöpankki kertoo erottuvansa räätälöidyillä palveluilla, joustavilla aukioloajoilla ja jopa kotikäynneillä. Osuuspankissa voi hoitaa pankki- ja vakuutusasiat samassa paikassa ja edelläkävijänä se haluaa tarjota erinomaiset kanavat sähköiseen asiointiin. Danske Bank kertoo olevansa edelläkävijä verkkoneuvotteluissa ja kehittävänsä mobiilipalveluitaan. Tämän artikkelin perusteella näyttää, että suuret pankit korostavat digitaalisia palveluita ja pienet pankit henkilökohtaista palvelua. Pankit näyttävät pitävän tärkeänä eturintamassa olemista kun puhutaan uusista digitaalisista palveluista. Tutkimuksessa ei noussut esiin sellaisia tulevaisuuden näkymiä, joissa finanssialan nykyisten suurten toimijoiden kehitys kulkisi merkittävästi eri suuntiin.

Digitalisaation lisääntyminen tulee vaikuttamaan yritysten kilpailukykyyn monella tavoin. Digitalisoitumisen uskotaan muokkaavaan talouden rakenteita, tarjoavan mahdollisuuksia toimialaliukumille sekä lisäävän kilpailua ja kansainvälistymistä. Tärkeä edellytys digitalisaation kehitykselle on, että tietotekniikan turvallisuus kyetään säilyttämään. Mikäli rikolliset onnistuisivat tunkeutumaan yhteiskunnan tai talouden kannalta merkittäviin tietojärjestelmiin ja haavoittamaan niitä, on mahdollista, että digitaalinen kehitys pysähtyy ja taantuu. Tämä vaikuttaisi olennaisesti myös muihin tulevaisuuden skenaarioihin. Verkkohyökkäyksiä on tapahtunut, mutta niiden haitat on pystytty rajaamaan ja usko tietotekniikan turvallisuuteen on säilynyt.

Uuden kasvun luominen digitalisaation avulla edellyttää uusia toimintatapoja ja palveluita, sekä uusia asiakkaita näille palveluille. Tutkimuksessa digitaalinen kehitys nähtiin ensisijaisesti tekniikan tuomisena nykyisiin palveluihin, toiminnan tehostamisena ja vaihtoehtojen tarjoamisena palveluiden saatavuudessa. Finanssialan on arvioitu painottuneen teknisiin innovaatioihin. Ala on luonut yhteisiä standardeja, joiden avulla on saavutettu tehokas pankkijärjestelmä. Nyt alalla on ehkä aika painottaa asiakkuuksia ja palvelumalleja. Kun palveluinnovaatiot kyetään yhdistämään teknisiin innovaatioihin, on finanssialalla edessään kiinnostavia mahdollisuuksia. Jos finanssiala pystyy hyödyntämään täysimääräisesti käytössään olevat asiakastiedot, tekniikan ja pääomat, saattaa finanssialan yrityksillä olla mahdollisuus laajentaa omaa toimintaansa kokonaan uusille toimialoille, ja toisaalta muiden toimialojen alalle tulo ei ole helppoa.

Kilpailussa tulevat pärjäämään ne finanssialan toimijat, jotka parhaiten onnistuvat auttamaan asiakkaitaan taloudellisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden luomisessa. Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä, että kaikki ketjun osat toimivat. Asiakkaat päättävät mitä palveluita he käyttävät ja missä kanavassa he saavat itselleen parhaimmat hyödyt. Organisaation pitää huomioida digitaalisuus kilpailustrategiassaan. Hannus (2004, 307) kuvailee liiketoimintamallin käsitettä. Liiketoimintamallin strategiseen asemaantiin sisältyy kilpailustrategia ja asiakaslupaus, ansaintamalli sekä asiakas-, tuote- ja kanavavalinnat. Digitalisoitumisen vaikutukset pitää arvioida ja sisällyttää kaikkiin näihin tekijöihin. Palveluprosessien kehittäminen digitalisoitumisen näkökulmasta voi tuoda yrityksille uusia mahdollisuuksia löytää kilpailuedun lähteitä. Tässä tutkimuksessa on tarjottu ajatuksia, mihin tulee kiinnittää huomiota, jotta yritys voi menestyä tulevaisuuden kilpailussa. Toisen yrityksen toimintamalli on harvoin onnistuneesti kopioitavissa, eikä se ainakaan tuo ainutlaatuista kilpailuetua toiselle organisaatiolle. Onnistuneella digistrategialla yritys luo arvoa valitsemalleen kohderyhmälle.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kysymys yleistettävyydestä sisältää oletuksen, että tutkimuksessa ei etsitä selitystä ainutkertaiselle tapahtumalle, vaan että tutkimustuloksen pitäisi päteä muuhunkin kuin tutkittavaan tapaukseen (Alasuutari 2011, 235). Yleistettävyysongelmaa käsitellään arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa. On tärkeää, että tutkija tekee selväksi millä tavalla ja missä suhteessa hän väittää tuloksellaan olevan yleisempää merkitystä. Yleistämisen suuntia ja tapoja argumentoida tulosten yleisemmän merkityksen puolesta on lukemattomia. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää paikallinen selittäminen. Selitysmallin tulee päteä perusteenaan olevaan empiriseen aineistoon. Selitysmallin pitää olla koherentti, sisäisesti looginen ja mahdollisimman monien aineiston analyysin pohjalta löydettyjen johtolankojen tulee puhua sen puolesta. ”Tuloksen merkityksen osoittaminen on oma tehtävänsä.” Tutkimustuloksia tarkastellaan esimerkkinä muustakin kuin kyseisestä yksittäistapauksesta. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyysongelma ratkaistaan siten, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa viitataan muuhun tutkimukseen ja käytettävissä oleviin tilastoihin. (Alasuutari 2011, 243- 245.)

Varto (1996, 101-102) kuvaa laadullista tutkimusta pyrkimyksenä saada yksiselitteisistä tutkimustuloksista sellainen yleistys, joka mahdollistaa muiden kuin yksittäisessä tutkimuksessa esiintyvien ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja ehkäpä myös ennakoimisen. Yleistyksen tulisi saada sellaiseen muotoon, että ne johdattavat huomion sekä kohteen ainutlaatuisuuteen että käsitteelliseen yleisyyteen. Joka tapauksessa teoriamuodoissa on noudatettava tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden vaatimusta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabeliuden ja validiuden arvioiminen ei aina ole yksiselitteistä. Luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin arvioida, vaikka näitä termejä ei haluttaisi käyttää. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kuvata huolellisesti henkilöitä, tapahtumia ja paikkoja. Validius tarkoittaa yhteensopivuutta kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen osalta. Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Haastattelututkimuksessa tulee kertoa ne olosuhteet ja paikat, joissa haastattelut on suoritettu. Kerrotaan myös haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma arvio tilanteesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoanalyysissä luokittelujen muodostaminen on keskeistä. Tutkimuksen lukijalle on kerrottava, miten luokittelu lähti syntymään ja luokittelun perusteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös opinnäytetyön prosessien kautta. Luotettavuuden perusedellytys on riittävän tarkasti tehty dokumentaatio. Kaikkien tutkimusprosessiin sisältyvien valintojen pitää olla dokumentoitu ja perustelut esitetty näille valinnoille. Tällä pyritään siihen, että ulkopuolinen lukija pystyy päättämään tutkijan valintojen oi-

keellisuuden ja todistelun aukottomuuden. Tutkijan valitessa tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmää, tulee syy ja perustelu kirjata ylös. Tämä mahdollistaa työn luotettavuuden arviointia. (Kananen 2013, 114- 118.)

Reliaabelius voidaan määritellä usealla tavalla. Sillä voidaan tarkoittaa sitä, että kun tutkitaan samaa henkilöä kahdesti, saadaan sama tulos. Tämä voi olla haasteellinen määrittely, koska ihmiselle ominaista on ajassa tapahtuva muutos ja kyseessä voi olla muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määrittelyyn on se, että tulos on reliaabeli kun kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen. On epätodennäköistä, että kaksi eri tutkijaa käsittää sanoman täysin samalla tavalla. Perinteinen tapa käsittää reliaabelius on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama lopputulos. Eroja tutkimuskertojen välillä ei tarvitse ymmärtää menetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena. Reliaabeliuden määrittämiseen voi siis suhtautua varauksin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Myös validiuden käsite pohjautuu kvantitatiiviseen tutkimukseen. Ennustevalidiudella tarkoitetaan, että yhden tutkimuskerran jälkeen pystytään ennustamaan seuraavien tutkimuskertojen tuloksia. Rakennevalidius määrittelee koskeeko tutkimus sitä käytetäänkö tutkimuksessa niitä käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkijan on voitava kuvailla, miten hän on päätenyt kuvailemaan ja luokittelemaan tutkittavien maailmaa niin kuin hän on sen tehnyt. Menettelyt pitää pystyä perustelemaan uskottavasti. Tärkeää on, että tulokset heijastavat mahdollisimman paljon tutkittavien ajatusmaailmaa. Tulee kuitenkin muistaa, että haastattelu syntyy haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186-189.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta osoitetaan kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessia ja prosessin aikana tehtyjä valintoja. Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty ottamalla työhön mukaan runsaasti lainauksia haastatteluista. Haastatteluista henkilöistä, haastattelun ajankohdista ja haastattelujen kestosta on tehty taulukko, joka on esitetty luvussa 4.3, haastattelu tiedonkeruumenetelmänä. Samassa luvussa on myös perusteltu, miksi tutkija päätyi keräämään aineiston itse, miksi tutkimusmenetelmäksi valittiin yksilöhaastatteluina tehdyt teema-haastattelut ja miksi juuri nämä henkilöt valittiin tutkimuksen haastateltaviksi. Luvussa 4.4 kerrotaan tutkimusaineiston analyysistä. Luotettavuutta osoitetaan kuvaamalla prosessia ja siinä tehtyjä valintoja tarkasti. Aluksi kerrotaan, miten tämän tutkimuksen litterointi on tehty. Sen jälkeen kerrotaan, miten aineisto on luokiteltu. Luokittelun tuloksia esitetään myös taulukossa 4, haastatteluaineistojen luokittelu. Luvun loppuun kerrotaan aineiston analyysistä ja tutkimuksen analysointitavaksi valitusta teemoittelusta. Tutkimuksen lopputulokseen on vaikuttanut se, mitä seikkoja aineistosta tutkija on pitänyt tärkeinä ja valinnut lähempään tarkasteluun.

6.4 Lopuksi

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin vahvistaa palvelualan kilpailukykyä selvittämällä, miten digitalisaatio muovaa kilpailuetekijöitä. Työssä tutkittiin minkälaisia muutostekijöitä digitalisoituminen tuo finanssialan B2B-liiketoiminnan kilpailuetekijöihin asiantuntijamyynnin näkökulmasta. Tutkimuksen pääkysymykset olivat mitkä ovat kilpailuetekijöitä tällä hetkellä ja miten digitalisaation lisääntymisen arvioidaan vaikuttavan näihin kilpailuetekijöihin.

Kun tutkimuksen aihe oli saatu täsmennettyä, työ eteni suunnitellun mukaisesti. Teoriaan tutustuttiin sekä ennen työn aloittamista että koko tutkimustyön ajan. Haastattelut saatiin soveltua ja tehtyä sujuvasti. Aineiston analyysi tehtiin pian haastattelujen jälkeen. Tapaustudkimus oli toimiva tutkimusstrategia selvittää finanssialan digitalisoitumista. Alan digitalisoituminen kytkeytyy ympäristön muutostrendeihin eikä tapaus ollut tiukasti rajattavissa.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksen kysymyksiin saatiin vastaukset ja näiden vastausten avulla voitiin esittää tutkimuksen tulokset ja työn johtopäätökset. Työn johtopäätökset tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden kehittää toimintaansa ja kohdistaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet olennaisiin asioihin. Työn johtopäätökset ovat sovellettavissa myös laajemmin palvelualalla. Koska kilpailuetekijöiden tarkoituksena on auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan, ei tietyn yrityksen kilpailuetekijät ole sellaisenaan kopioitavissa, vaan jokaisen organisaation on määriteltävä omat vahvuutensa, tavoitteensa ja resurssinsa, ja rakennettava kilpailustrategia tälle pohjalle. Yritysten tulee tehdä päätöksiä miten digitaalisuuden lisääntyminen vaikuttaa niiden toimintaan ja miten ne hyödyntävät digitalisaatiota suhteessa kilpailuetuihinsa. Yritysten tulee ottaa kantaa, minkälainen rooli digitaalisuuden lisääntymisellä on asiakkaille tuotettuun arvoon ja asiakaskokemuksiin. Toimialasta riippumatta kaikkien yritysten on tärkeää ennakoida tulevaisuutta. Kun tulevaisuutta ennakoidaan, tarjoaa se mahdollisuuden vaikuttaa tulevaisuuden suuntaan.

Opinnäytetyön tulokset julkaistiin keväällä 2015 pidetyssä YAMK-julkaisuseminaarissa.

Monessa kohdin tutkimusta nousi esiin tunteet ja miten digitaalisuuden lisääntyminen vaikuttaa tunnesiteeseen asiakkaan kanssa. Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotetaankin selvitystä siitä, miten digitaalisissa palveluissa luodaan tunneside asiakkaan kanssa ja mikä on sen merkitys yrityksen kilpailukyvyille.

Lähteet

- Accenture. 2013. Banking 2020. As the Storm Abates, North America Banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities. Viitattu 19.3.2014.
<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Banking-2020-POV.pdf>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Anders Innovations. 2015. Teollinen internet ja digitalisoituminen edellyttävät kokonaisvaltaista otetta. Viitattu 19.1.2015.
<https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/239/teollinen-internet-ja-digitalisoituminen-edellyttavat-kokonaisvaltaista-otetta/>
- Barnes, C., Blake, H. & Pinder, D. 2009. Creating & Delivering Your Value Proposition. Managing customer experience for profit. London ja Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Center for Leadership, Arizona State University. Working paper.
- Blunt, C. & Hill-Wilson, M. 2013. Delivering Effective Social Customer Service: How to Redefine the Way You Manage Customer Experience and Your Corporate Reputation. Chichester: John Wiley & Sons.
- Boardman 2020 tutkimus. 2011. Ennakointi ja strateginen päätöksenteko. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Brown, J., Elliot, L. & Burnet, C. 2014. Global Retail Banking, Key trends and implications for retail banking real estate. Retail 2020. Jones Lang Lasalle. Viitattu 16.3.2014.
http://www.joneslanglasalle.eu/ResearchLevel1/JLL_Global_Retail_%20Banking_low_res_5_July.pdf
- Busch, W. & Moreno, J. 2014. Banks' New Competitors: Starbucks, Google and Alibaba. Harvard Business Review Blog Network. Viitattu 2.4.2014. <http://blogs.hbr.org/2014/02/banks-new-competitors-starbucks-google-and-alibaba>
- Danske Bank. 2014. Historia. Postisäästöpankista nykypäivään. Viitattu 26.3.2014.
<https://www.danskebank.fi/FI-FI/TIETOA-DANSKE-BANKISTA/DANSKE-BANK-LYHYESTI/Pages/Suomenliiketoimintojenhistoria.aspx>
- Deloitte. 2012. Finanssitoimiala mediamyllerryksessä. Finanssitoimialan menestystekijät 2020. Kyselyn tulokset 2012.
- Doole, I., Lancaster, P. & Lowe, R. 2005. Understanding and Managing Customers. UK, Essex: Pearson Education Limited. Prentice Hall, Financial Times.
- Evans, D. & Cothrel, J. 2014. Social Customer Experience. Engage and Retain Customer through Social Media. USA: Sybex A Wiley Brand.
- The Future of Service Business Innovation. 2010. Tekes Review 272/2010. Viitattu 28.4.2015.
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/service_business.pdf
- Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the "Perfect" Customer Experience. Brand Management 15/2007 (2), 89-101.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hulkko, K. 2014. OP:n Karhinen: Suomi on outo ilmiö. Viitattu 17.4.2014.
<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/rakenteet-kuntoon/>
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Yliopistopaino Oy.
- Karhinen, R. 2014. Digitalisaation kolmas vaihe on suuri mahdollisuus. Viitattu 17.4.2014.
<https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/karhinen--digitalisaation-kolmas-vaihe-on-suuri-mahdollisuus?cid=151770632&srcpl=3>
- Kortesuo, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kurvinen, M., Kaario, K., Kelloniemi, J. & Riekkilä, J. 2014. Kaikki liiketoiminta on digitaalista - mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? Accenturen tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatiosta.
- Laki luottolaitostoiminnasta, 145 §.
- Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki - johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Tampere: Esa Print Oy.
- Nordea. 2014. Tutustu aikajanaan. Varhaiset vuodet. Viitattu 26.3.2014.
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/Tutustu+aikajanaan/1503372.html#>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOPro Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- OP-Pohjola. Historia. Vahva suomalainen menestystarina. Viitattu 26.3.2014.
<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/historia?id=80114&srcpl=8>
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pankit merkittäviä kansantaloudelle. 2014. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 7.4.2015.
https://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/pankit/Sivut/default.aspx

Pankit Suomessa. Tammikuu 2014. Viitattu 7.4.2015. Finanssialan keskusliitto.
<https://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*. Vol. 49. No. 4 (Autumn, 1985) pp. 41-50.

Peppers, D. & Rogers, M. 2005. *Return on Customer. Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource*. Singapore: Marshall Cavendish Business.

Pine II, B. J. & Gilmore, J. 2011. *The Experience Economy*. Updated edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Puustinen, P., Saarijärvi, H. & Maas, P. 2014. What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services. *Journal of Financial Marketing* (2014) 19 pp. 41-51.

Rajander-Juusti, R. 2012. *Finanssialan kyvykkyydet 2020 - Luotaus tulevaisuuteen raportti*. Finanssialan Keskusliitto.

Ranta, E. 2014. Nordea vähentää rankasti käteispalveluita - nyt vuorossa kehyskunnat. *Taloussanomat* 1.9.2014. Viitattu 25.10.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/2014/09/01/nordea-vahentaa-rankasti-kassapalveluita-nyt-vuorossa-kehyskunnat/201412105/170>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Schmitt, P., Skiera, B. & Van den Bulte, C. 2011. Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*: January 2011, Vol 75, No 1, pp. 46-59.

Selin, E. & Selin, J. 2005. *Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan*. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Shaw, C., Qaalfa, D. & Walden, S. 2010. *Customer experience. Future trends and insights*. Chippenham and Eastbourne Great Britain: Palgrave Macmillan.

Sheth, J.N. & Sisodia, R.S. 2012. *The 4A's of Marketing. Creating Value for Customers, Companies and Society*. New York: Routledge.

Simola, U. 2014. Kilpailuta ja valitse itsellesi paras pankki. *Taloustaito* 10/14, s. 8-15.

Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V.G. 2012. *The Customer Experience Edge. Technology and Techniques for Delivering an Enduring, Profitable, and Positive Experience to Your Customer*. USA: Mc Graw Hill.

Soy, S. 1997. *Case study as a research method*. University of Texas. Viitattu 25.11.2012.
<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1999. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Porvoo: WSOY.

Suomen Pankki.2014. *Historia*. Viitattu 26.3.2014.
http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/tehtavat/pages/historia.aspx

Säästöpankkien historia ulottuu suomalaisuuden syntyyn. 2014. Viitattu 26.3.2014.
<https://www.saastopankki.fi/historia>

Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle. 2014. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 7.4.2015. https://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Porvoo: Bookwell Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito - onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68. (January 2004) pp. 1-17.

Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Woodruff, R. & Gardial, S. 1996. Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction. Cambridge: Blackwell Business.

Vähä, P., Kettunen, J., Rynnänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M. & Kaikkonen, J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiedokartat. VTT Tiedotteita - Research Notes 2508. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin, R. 2003. Case Study Research, Design and Methods. Third edition. California: Sage Publications, Inc.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finva, Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaation kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät teorian perusteella

Kuvio 2: Arvon tuottamisen pyramidi-malli

Kuvio 3: Arvokartta

Kuvio 4: Yrityksen kilpailuetekijät digitaalisuuden lisääntyessä

Taulukot

Taulukko 1: Finanssimarkkinoilla toimijat

Taulukko 2: Finanssialan rakenteita

Taulukko 3: Haastateltavien luonnehdinta

Taulukko 4: Haastatteluaineiston luokittelu

Taulukko 5: Henkilökohtaisen palvelun osatekijät

Taulukko 6: Asiantuntijuuden osatekijät

Taulukko 7: Tavoitettavuuden osatekijät

Taulukko 8: Kilpailuetekijät digitaalisuuden lisääntyessä