

DIGITALISAATIO UUDISTAJANA PANKKILIIKETOIMINNASSA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Jutta Nurminen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jutta Nurminen	
Työn nimi Digitalisaatio uudistajana pankkiliiketoiminnassa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 5.6.2020	Sivumäärä 87
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella digitalisaation vaikutuksia kohdeorganisaation OP Ryhmän jäsenten työskentelytapoihin sekä sen vaikutuksia asiointitapoihin. Tutkimuksessa pyritään luomaan teoreettinen viitekehys digitalisaation vaikutuksista finanssialalla ja perehdytään myös pankkitoiminnan sähköisiin asiointikanaviin. Digitalisaatio nähdään eri teknologioita sisältävänä ilmiönä, mikä on tuonut isoja muutoksia kohdeorganisaation toimintaan. Tutkimus on toteutettu osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää (Strategy, Accounting and Leadership as Practice). Aineisto koostuu tutkimusryhmän 14 haastattelusta ja ne on kerätty teemahaastattelun keinoin.</p> <p>Asiakaskäyttäytymisen muutos ja internetin myötä laajentunut kilpailukenttä ovat tuoneet muutoksia pankin asiointitapoihin. Asiakkaat haluavat jatkossa hoitaa pankkiasioitaan heille sopivalla tavalla ja konttorissa asiointi ei vastaa enää heidän tarpeitaan. Mobiilipalveluiden yleistyminen on oleellisesti vaikuttanut pankkiasioiden hoitamiseen ja se on tarjonnut asiakkaille tavan hoitaa omia pankkiasioitaan, missä ja milloin he haluavat. Sähköisen palvelun suosio on kohdeorganisaatiolle iso muutos, koska se on luottanut kilpailussa vahvaan konttorikeskeiseen toimintaan. Muutokset asiakaskäyttäytymisessä tuo pankille uudenlaisia osaamistarpeita ja vaatimuksia muuttaa vanhoja toimintatapoja. Digitalisaatio sähköistää pankissa toimintoja ja sen myötä automaatio tehostaa ja nopeuttaa toimintoja. Kilpailukentän muuttuminen paikallisesta toiminnasta kohti maailmanluokan markkinoita edellyttää asiakkaiden mukaan ottamista kehittämistoimintaan. Tunteamalla asiakkaiden tarpeet ja odotukset paremmin, heitä voidaan myös palvelulla paremmin ja tuotettua heille sopivampia palveluita. Organisaatio kykenee tulevaisuudessa myös ennakoimaan asiakkaiden tarpeet paremmin ja toimimaan ketterämmin.</p>	
Asiasanat digitalisaatio, finanssialan muutos, automaatio, mobiilipankki, asiakaskokemus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO.....	5
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
2.1 Digitalisaatio.....	7
2.2 Digitalisaation vaikutus finanssialalla.....	11
2.3 Automaatio	17
2.4 Digitalisaatio muuttaa asiointitapoja.....	20
2.4.1 Mobiilipankki	22
2.4.2 Mobiilimaksaminen	24
2.5 Payment Service Directive 2.....	26
2.6 Digitalisaatio ja asiakaskokemus.....	28
3 TUTKIMUKSEN KONTEKSTI.....	34
3.1 OP Ryhmän strategia ja visio	36
3.2 OP Ryhmän arvot ja osuustoiminnallisuus	37
3.3 Toimintaympäristö	38
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	40
4.1 Aineisto ja sen hankintamenetelmä	40
4.2 Haastateltavat.....	41
4.3 Analyysimenetelmä.....	42
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	43
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	45
5.1 Ajatuksia digitalisaatiosta	45
5.2 Digitalisaation vaikutus työskentelyyn.....	46
5.2.1 Digitalisaatio sähköistää toimintoja	47
5.2.2 Automaation vaikutus työhön.....	50
5.2.3 Digitalisaatio muuttaa toimintamallia	53
5.3 Digitalisaation vaikutus asiointitapoihin	56
5.3.1 Toimintatavan muutoksen haasteita.....	57
5.3.2 Muutokset asiakastapaamisessa	59
5.4 Mobiilipalvelun vaikutus pankkiasiointiin	61
5.5 Asiakkaan osallistuminen palveluiden kehittämiseen	65
5.5.1 Palvelumuotoilu	70
5.5.2 Digitalisaation vaikutus kilpailuympäristöön.....	72
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	76
6.1 Digitalisaation vaikutus organisaation jäsenten työhön.....	76
6.2 Asiointitavoissa havaittu muutos.....	78
6.3 Asiakkaan rooli kehittämistoiminnassa	79

6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	80
LÄHTEET	82

1 JOHDANTO

Digitalisaatiolla ei ole yksiselitteistä tai vakiintunutta määritelmää. Digitalisaatiolla voidaan viitata hyvin erilaisiin seikkoihin tai kokonaisuuksiin, kuten tiedon tallentamiseen tai sen käsittelyyn tietokoneiden avulla, mutta sillä viitataan myös laajemmin taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen muutosprosessiin. (Tilastokeskus, 2017.) Digitalisaatiota voidaan pitää aikakautemme yhtenä suurimpana muutosta aiheuttavana tekijänä. Se muuttaa liiketoimintatapoja, se haastaa yritysten kilpailukentän ja se tarjoaa uusia mahdollisuuksia yrityksille kehittää toimintaansa. (Wittkop, Zulauf & Wagner 2018.) Digitalisaatio on muuttanut myös ihmisten tapaa ostaa tuotteita, kuluttaa palveluita ja kerätä tietoa (Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019, 16). Digitalisaatio on synnyttänyt murroksen myös ihmisten työssä, kun se sekä täydentää että korvaa ihmisten tekemää työtä tietyissä työtehtävissä (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 77).

Yrityksen näkökulmasta digitalisoituminen on yleensä koko yrityksen toimintaympäristöä ja toimintatapoja leikkaava muutos. Digitalisoituminen ja internet yhdessä muuttavat toimintaympäristöä merkittävästi. Etäisyyksien merkitys vähenee ja yritysten toiminta muuttuu maarajat ylittäväksi kansainväliseksi toiminnaksi, jossa yritykset sijoittuvat parhaaksi katsomiinsa paikkoihin. (itewiki 2020.) Digitaalisia hyödykkeitä voidaan helposti kopioida ja mukaila asiakkaiden tarpeisiin ilman suurempia lisäkuluja. Tuotteen ainutlaatuisuus ja brändin maine nousevat isoimmiksi kilpailutekijöiksi digitaalisilla markkinoilla. (Wittkop, Zulauf & Wagner 2018.)

Pankkiala on saanut kokea myös oman osuutensa digitalisaation tuomista muutoksista. Työ siirtyy entistä enemmän pankkikonttoreista digitaalisiin itsepalvelukanaviin vaikuttaen pankkikonttoreiden määrään ja henkilöstön työkentelytapoihin. Sähköiset asiointikanavat ovat antaneet pankeille mahdollisuuden ottaa käyttöön uusia palveluita ja liiketoimintamalleja sekä uusia alustoja palveluiden kehittämiseen ja testaamiseen. (Bask, Merisalo-Rantanen, Tinnilä & Lauraeus 2012, 54.) Pankkialalla vaikuttaa hyvin vahvasti asiakaskäyttäytymisen muutos, koska asiakkailla on nykypäivänä enemmän vaikutusvaltaa ja digitalisaatio ovat avannut uusia paikkoja asiakassuhteille (Larsson & Vii-

taoja 2017, 859). Finanssialalla työskentelevät uskovat myös työtapojen muuttuvan tulevaisuudessa, ja he näkevät tulevaisuudessa tarvitsevansa taitoa ohjata ja opastaa asiakkaita uusien palvelukanavien kanssa. (T-Media Oy 2015, 5-6.) Työtavat ja työvälineet muuttuvat, mikä edellyttää työntekijöiltä, esimiehiltä, yrityksiltä ja koulutusjärjestelmiltä jatkuvaa valmiutta muutokseen (Finanssiala ry 2019). Finanssialalle digitaalinen maailma luo myös uuden todellisuuden, koska se on globaali ja kilpailukenttä digitalisaation myötä laajenee (Romi 2015, 2). Digitalisaatio mahdollistaa asiakkaille uudet monikanavaiset asiointitavat sekä tekniikan megatrendit vaikuttavat organisaatioiden teknisiin vaatimuksiin ja muuttavat asiakkaiden odotuksia palveluista (Schmidt, Drews & Schirmer 2016).

Digitalisaatio koskettaa hyvin laajoja kokonaisuuksia, joten siksi tutkimustakin oli rajattava. Tämä tutkimus tarkastelee digitalisaation vaikutuksia kohdeorganisaation työskentelytapoihin ja sen vaikutuksia asiointitapoihin. Tutkimuksessa pyritään vastamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten digitalisaatio vaikuttaa organisaation jäsenten työskentelytapoihin?
- 2) Miten digitalisaatio vaikuttaa organisaation jäsenten mielestä pankin asiointitapoihin?
- 3) Miten organisaation jäsenet näkevät asiakkaan roolin palveluiden kehittämisessä?

Kohdeorganisaationa on OP Ryhmä ja sen vuoden 2016 strategiassa digitalisaatiolla oli merkittävä rooli, kun finanssiryhmä otti ison digiloikan. OP Ryhmä uudisti toimintaansa muuttamalla sitä konttorikeskeisestä toiminnasta kohti digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja siinä on käytetty valmista aineistoa, jonka SALP-tutkimusryhmä (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) on kerännyt teemahaastatteluina.

Tämä tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsitellään digitalisaatiota, miten se ilmenee yhteiskunnassa, liiketoiminnassa ja työelämässä. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan digitalisaation vaikutuksia finanssialalla ja automaation tuomia muutoksia työelämässä. Finanssialalla asiointitavat ovat sähköisten asiointikanavien vuoksi myös muuttumassa, joten tarkastelen pankkien eri asiointikanavia. Kolmannessa luvussa esittelen kohdeorganisaation ja neljännessä luvussa avaan aineiston tutkimusmetodin ja analyysimenetelmän. Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset ja tämän jälkeen kuudennessa luvussa käydään läpi johtopäätökset tutkimuksesta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio voidaan nähdä aikakautemme suurimpana muutosta aiheuttavana voimana. Se muuttaa näkyvästi ihmisten tapaa kerätä ja hankkia informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluja, jakaa kokemuksia ja olla vuorovaikutuksissa muiden kanssa. Muutosvoima on muuttanut ihmisten elämisen muotoa hyvin nopeasti. Samainen muutosvoima vaikuttaa myös yritysten toimintaympäristöön ja murtaa perinteisiä toimialarajoja pakottaen yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13-14.)

Digitalisaatiossa ei ole enää kyse siitä, mikä yritys osaa hyödyntää internetiä tai tekoälyä, vaan sen varaan rakennetaan suurin osa liiketoiminnasta ja se on suuresti muokannut myös ihmisten elämää. Se näkyy, esimerkiksi ihmisten käyttämässä kielessä, jossa googlataan tietoa, sometetaan fiiliksiä ja woltataan ruokaa. (Lindgren ym. 2019, 16.)

Elämme tällä hetkellä digitalisaation neljättä aaltoa. Ensimmäinen aalto ilmaantui 1980-luvulla, jolloin kansalle esiteltiin tietokone. Toinen aalto 1990-luvulla ilmeni internetin muodossa, joka mahdollisti nopean tavan päästä käsiin tietoon ja teki tiedon jakamisesta helppoa. Kolmannen aallon myötä ilmestyivät mobiililaitteet, jotka mahdollistivat internetin käytön missä ja milloin vain, mikä entisestään vauhditti tiedon jakamista ja saannin helppoutta. Neljännen aallon myötä digitalisaation nähdään koskettavan erilaisia kokonaisuuksia, kuten ajoneuvoja, laitteita ja koneistoja. Aalto vaikuttaa jokaiseen yhteiskunnan jäseneen ja yleisimmin käytetty termi tästä laaja-alaisesti vaikutuksesta on esineiden internet, josta tunnetumpi englanninkielinen nimitys on Internet of Things, IoT. (Davidsson, Hajinasab, Holmgren, Jevinger & Persson 2016.)

IoT:lla on monia sovelluskohteita ja teknologian lähtökohtana on kerätä tietoa sensorien avulla erilaisista koneista ja laitteista. Tietoa analysoimalla voidaan parantaa koneiden ja laitteiden toimintaa ja ennakoida toiminnassa mahdollisesti ilmeneviä virheitä. Monet kaupungit hyödyntävät IoT-teknologiaa palveluissaan, kuten katuvalaistuksen säätelyssä tai jätteiden keräyksessä ja

käsittelyssä. Muita yleisiä sovelluskohteita ovat hissit tai lentokoneiden järjestelmät. Sensoreiden keräämän tiedon perusteella voidaan ryhtyä huolto- ja korjaustöihin jo ennen kuin ongelmia syntyy, mikä parantaa yritysten kykyä ennakoita ja varautua odottamattomiin tilanteisiin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 12.)

Digitalisaatio merkitsee toimintatapojen muutosta, joissa digitaalisia ratkaisuja hyödynnetään laajamittaisesti yksilön, organisaation ja yhteiskunnan toiminnassa. Se tuottaa suuria määriä tietoa jokaisen saataville ja muuttaa näin esimerkiksi perinteisiä valtarakenteita. Digitalisaatio on ilmiö, joka automatisoi työtä, palveluita ja tuotantoa entistä pidemmälle. Digitaalisia ratkaisuja hyödyntämällä sisäinen tehokkuus paranee, kun manuaaliset rutiinityöt vähenevät ja toimintaa pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti sekä muutoksiin reagointi ja ennakointi paranevat. Digitalisaatio vaikuttaa ulkoisesti uutena liiketoimintamahdollisuutena, kun pystytään luomaan uusia palveluita ja saadaan uusia asiakkaita. Vakiintuneet toimintatavat kokevat muutoksia, koska nykyinen toiminta-alue katoaa ja uusi toiminta-alue syntyy. (Parviainen, Federley, Grenman & Seisto 2017, 6-7.)

Digitalisaatioon liittyy monia teknologioita, jotka vaikuttavat eri tavalla ja eri mittakaavassa eri toimialoille ja työtehtäviin. Digitalisaation mahdollistavia teknologioita ovat muun muassa automatiikkaratkaisut, robotiikka, digitaalisen datan ratkaisut, kuten esineiden internet, tietoliikenteen teknologiat sekä digitaaliset käyttäjäsovellukset, kuten applikaatiot ja sosiaalinen media. Eri teknologiat mahdollistavat digitalisaation eri toimialoilla, esimerkiksi digitaaliset alustat ovat digitalisaation mahdollistamia uusia toimintatapoja. (Parviainen ym. 2017, 6-7.)

Digitalisaatio on jokaiselle yritykselle iso strateginen kysymys. Digitalisaatiosta puhutaan usein, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, vaikuttaa markkinoiden dynamiikkaan ja yritysten ydintoimintaan. Yrityksen toiminnassa digitalisaatio aiheuttaa yleensä nopeamman syvällisemmän ja laajemman muutoksen. Se edellyttää uudenlaista johtamista, osaamista, tehtävien organisointia, toimintamalleja ja yrityskulttuuria. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.)

Digitalisaation synnyttämä laaja muutos ei näin ollen ole vain yhden yksikön työtehtävä, vaan se koskettaa koko organisaatiota ja usein organisaatio käy läpi transformaation. Organisaatiot eivät hyödynnä teknologiaa vain tehokkuuteen, vaan ne muuttuvat myös sisäisesti. Digitaalinen transformaatio koostuu digitaalisuudesta, mutta erityisesti organisaatiomuutoksesta. Digitaalisuuden pyörteessä ovat toimialat, jotka voivat digitalisoida tuotteensa tai tuottaa palvelua digitaalisten kanavien kautta. Tällaisia aloja ovat teknologia-ala, vähittäiskauppa, media, viihde, finanssitoimiala, matkailuala ja koulutusala. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 21- 23.)

Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 16) tuovat esille teoksessaan, että muutokselle on olemassa eri tekijöitä ja he nimittävät niitä käynnistäjiksi. Näitä ovat strategia, teknologia, markkinat, globaalit megatrendit ja viranomaissääntely, joista jokainen yksinään tai yhdessä voivat käynnistää organisaation muutoksen. Strategiaan yritys voi eniten vaikuttaa ja, kun digitalisaatio lisätään siihen, niin

moni yritys on kokenut hyvin läpileikkaavan muutoksen. Teknologia ja erityisesti teknologian kiihtyvä kehitys mahdollistavat uusien liiketoimintamallien syntyminen, mikä voi käynnistää muutoksen. (Savolainen & Lehmuskoski 2017)

Markkinat, joilla tarkoitetaan koko organisaation toimintaympäristöä ja kenttää, voivat käynnistää muutoksen. Markkinoilla huomioidaan nykyiset kilpailijat ja kumppanit sekä asiakkaat ja tulevaisuuden murrokset. Markkinoihin vaikuttaa vahvasti kuluttajakäyttäytymisen muutos, koska asiakkaat valitsevat yhä herkemmin heille parhaat tuotteet ja palvelut. Globaalit megatrendit, kuten digitalisaatio ja globalisaatio, avaavat uusia mahdollisuuksia perinteisille organisaatioille. Megatrendeihin organisaation on mahdotonta vaikuttaa, mutta niihin voi sopeutua ja digitalisaation myötä yritysten toimintakenttä laajenee, kun maantieteelliset ja fyysiset esteet poistuvat. Paikallinen ja kansainvälinen viranomaissääntely eivät aina vain rajoita toimintaa, vaan voivat tuoda uusia toiminta- ja ansaintamalleja, sekä toimijat voivat proaktiivisesti vaikuttaa myös viranomaissääntelyyn. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16.)

Digitaalinen tieto on usein ei-kilpailevaa ja sen kopioiminen onnistuu lähes ilman kustannuksia. Nykykielessä voidaan kuvailla, että digitaalinen tieto ei kulu loppuun käytössä ja digitoidun alkuperäisen lähteen kopiointi on halpaa. Edullisuutta voidaan havainnollistaa, esimerkiksi kirjan kopiointilla. Kovakantisen kirjan saatavuus voi olla vain muutaman kappaleen varassa, joten lainaajien on odotettava omaa vuoroaan, jotta saavat kirjan luettavaksi. Jos kirjaa halutaan lukea samaan aikaan, niin kirjasta pitäisi löytää toinen kopio tai kirjasta pitäisi tehdä kopio. Kirjan kopiointi onnistuu, jos se ei ole suojattu tekijänoikeuksilla, mutta ajallisesti kirjan kopioiminen sivusivulta veisi paljon aikaa tai kopiointista pitäisi maksaa henkilölle, joka tämän tekisi. Kopion laatu saattaisi myös kärsiä kopioidussa versiossa. Jos kirja on digitaalisessa muodossa, niin kopiointi onnistuu muutamalla hiiren näpäytyksellä ja tämän jälkeen kirjan voisi lähettää esimerkiksi sähköpostin liitteenä. Kopiointijälki on laadullisesti parempi ja identtinen alkuperäiseen verrattuna. (Brynjolfsson & McAfee, 2014, 62-63.)

Digitaalisen muotoon muutetun tiedon kopiointi on halpaa, nopeaa ja helppoa. Vaikka ensimmäinen teos kirjasta tai elokuvasta saattaa maksaa paljon, niin lisäkopiointi ei maksa. Tällä tarkoitetaan digitaalisen tiedon kopiointinollakustannuksia. Talouden näkökulmasta suhteellisen pieni määrä suunnittelijoita ja insinöörejä tarvitaan, kun luodaan uusia teknologisia palveluita ja tuotteita. Kun näitä tuotteita varten luodut algoritmit ovat digitaalisessa muodossa, niitä voidaan käyttää uudelleen useamman kerran ja siten toimittaa miljoonille käyttäjille pienillä kustannuksilla. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 62-63, 130.)

Internetin avulla kuluttajat löytävät valtavan määrän tietoa tuotteista ja kaupoista. Internetin myötä yritysten kilpailukenttä laajenee ja vähentää yritysten sijainnin merkitystä. Internet on tehnyt ostamisesta, markkinoinnista ja tuotteiden jakelusta helpompaa, koska se on avoin kaikille käyttäjille. Internetin hyödyistä huolimatta yrityksiltä katoaa mahdollisuus säilyttää yksinoikeus tuotteisiin, koska se tuo kuluttajien tietoisuuteen kilpailijoiden vastaavat tuotteet, mikä johtaa hintakilpailuun ja laajentaa kilpailukenttää. Internetin myötä

tullutta muutosta voidaan katsoa esimerkiksi autojen myynnin näkökulmasta. Asiakas pystyy saamaan suuren määrän tietoa autoista helposti. Yksityiskohtaisesta teknisestä tiedosta tai vertailemaan uusien ja käytettyjen autojen hintoja. Internet tarjoaa asiakkaalle laajan valikoiman eri autonvälittäjiä eikä paikallinen autoliike ole enää ainoa vaihtoehto ostoksen tekemiseen. Myyntiliikkeen paikallisuuden merkitys on vähentynyt internetin käytön myötä, koska markkinat ovat muuttunut paikallisesta toimijasta valtakunnalliselle tasolle tai jopa maanrajojen ulkopuolelle asti. (Porter 2001, 5.)

Digitalisaatio johtaa yhteiskunnan yhä syvenevään teknistymiseen, mikä luo paljon uusia tarpeita ja mahdollisuuksia. Teknologian kehitys synnyttää keksintöjä korvata ihmisen tekemä työ, mutta työn korvautuminen luo myös työtä toisaalla. Kaikki tarvittava uusi tekniikka on keksittävä, kehitettävä, valmistettava, markkinoitava, myytävä, käytettävä, ylläpidettävä ja lopulta kierrätettävä. Tässä sekä koneella että ihmisellä on roolinsa. (Kauhanen ym. 2015, 86.)

Digitalisaatio on synnyttänyt murroksen ihmisten työssä, koska se sekä täydentää että korvaa ihmistyötä tietyissä työtehtävissä. Murroksen ajureina ovat digitaalisuuden edistysaskeleet, kuten mobiili, internet, tietotekniset pilvipalvelut ja sosiaalinen media sekä robotiikan nopea kehittyminen. Historiassa teknologian keksinnöt, kuten höyry ja sähkö, liittyivät pitkälti mekaanisen rutiinityön korvaamiseen. Digitalisaatioon myötä korvautuvaksi voivat tulla myös aivotyötä vaativat rutiinit, kuten kirjanpidon perustehtävät. Suuret tietovarastot ja niihin liittyvät analytiikka mahdollistavat ihmistyön korvaamiseen myös ei-rutiinimaisissa työtehtävissä. (Kauhanen ym. 2015, 77.)

Vuonna 2018 Tilastokeskuksen julkaisema Digiajan työelämä- tutkimus on kartoittanut digitalisaation vaikutuksia työhön palkansaajakunnan osalta. Palkansaajista, jotka käyttivät digitaalisia työvälineitä, melkein kuusi kymmenestä (58 %) koki digitalisaation lisänneen työn tehokkuutta ja lähes samalla tasolla oli myös kokemus työn nopeatempoistumisesta. Nämä kaksi edellä mainittua kokemusta eivät kuitenkaan olleet lisänneet työn kuormittavuutta, koska vain reilu kolmannes (35 %) palkansaajista oli kokenut työn kuormittavuuden lisääntyneen. Digitalisaatio oli selvästi lisännyt myös työn läpinäkyvyyttä ja työtä koskevaa valvontaa. Työn läpinäkyvyydellä tarkoitettiin tutkimuksessa työskentelytapaa, jossa työn tekemistä raportoidaan järjestelmiin systemaattisesti, jolloin myös muut pystyivät seuraamaan työn etenemistä ja sitä, mitä ja miten asioita on tehty. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2018, 87.)

Digitalisaation nähtiin vaikuttavan myös kommunikointiin, kun pikaviestintävälineitä ja etätapaamisia mahdollistavia sovelluksia käyttävistä palkansaajista noin 70 % koki digitalisaation lisänneen tiedonkulun sujuvuutta ylipäänsä, mutta joka kolmas koki vain sen lisänneen väärinkäsityksiä tiedonkullussa. Palkansaajista, jotka käyttivät reaaliaikaisia pikaviestintävälineitä ja etäyhdet mahdollistavia välineitä, reilu 40 % koki kasvotusten tapahtuvan kanssakäymisen vähentyneen. Asiakastyö on monin tavoin muuttunut viime vuosien ja vuosikymmenten aikana uuden teknologian myötä. Yksi näkyvimmistä viimeaikaisista muutoksista on ollut kasvokkaisen asiakastyön siirtyminen verkkoon. Yhä useammin asiakkaat hoitavat itse esimerkiksi pankki- ja va-

kuutusasiansa verkossa konttorissa käymisen sijaan. Noin joka kymmenes asiakastyötä tekevä palkansaaja on kokenut muutoksen myös siinä, että aiemmin kasvokkain tehty asiakastyö on ainakin osittain korvautunut virtuaalisilla etäyhteyksillä. (Sutela ym. 2018, 155-158.)

Digitalisaatio vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja koko organisaation läpäisevä dynaamisuus auttaa yrityksiä sopeutumaan muutoksiin niin asiakkaiden ostokäyttäytymisessä, tarpeissa kuin odotuksissakin. Asiakkaan tulisi olla lähtökohtana liiketoiminnan digitaaliselle kehitykselle ja kehityksen tulisi muuttaa liiketoimintastrategiaa ja yrityksen keskeisiä prosesseja, ei vain asiakkaalle näkyvää rajapintaa tai yksittäistä elementtiä asiakaspolulla. Yrityksille ei tule enää yllätyksenä, että uudet kilpailijat tulevat usein toimialan ulkopuolelta. Automaatio, tekoäly ja sen sovellukset lisääntyvät yrityksissä ja ne vaativat osaamista, jota on vaikea löytää. (Gerdt & Eskelinen 2018, 233-234.)

IT (informaatiotekniikka) varallisuus on monimutkainen kokoelma suuria määriä teknologian laitteistoja ja ohjelmistoja sekä osaamista tarvitaan myös IT-sovellusten kehittämiseen, toteuttamiseen ja johtamiseen. Oikeanlaisen osaamisen löytäminen on yritykselle tärkeää, jotta se pärjää kilpailussa. Epätodennäköistä on, että jokaisella yrityksellä on omasta takaa tietoteknistä osaamista kaikista teknologian osa-alueista. Yritykselle voi olla siis hyödyllistä tehdä yhteistyötä IT-toimijoiden kanssa. Kyky tunnistaa ja päästä käsiksi oikeanlaiseen IT-osaamiseen ovat kilpailukyvyn lähde. Yhteistyö IT-toimijoiden kanssa voi antaa kilpailuedun yrityksille ja se voi olla kustannustehokkaampaa kuin yrityksen yrittää luoda kaikki mahdolliset ratkaisut itse. (Barney & Gautam 2015, 448.)

2.2 Digitalisaation vaikutus finanssialalla

Timo Savolainen ja Kati Lehmuskoski (2017, 13) määrittelevät digimuutoksen kirjassaan seuraavasti: ”Digimuutos tarkoittaa organisaation tai yrityksen matkaa perinteisestä digitaaliseksi. Digitalisaatio on yksi tämän ajan merkittävimmistä ilmiöistä ja tämän vuoksi perinteisten yritysten muutosta digitaalisiksi on alettu kansainvälisesti kutsua digitaaliseksi transformaatioksi.” Organisaatiot käyvät läpi muutoksen myös sisäisesti, eivät vain hyödynnä uutta teknologiaa esimerkiksi tehokkuuden lisäämiseen.

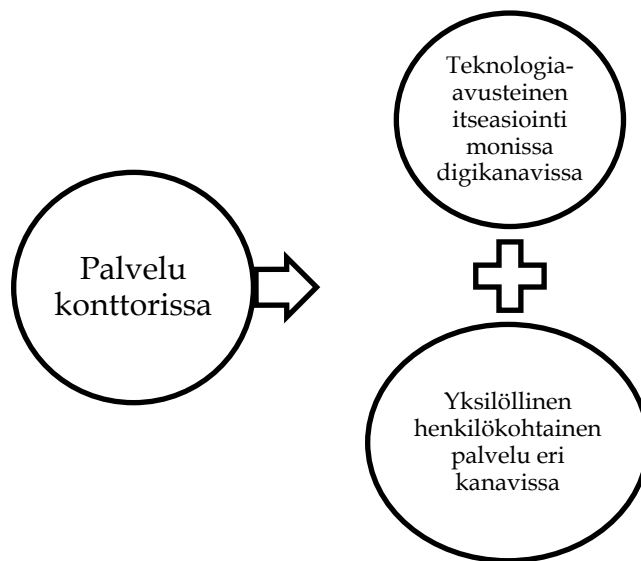
Pankkiala oli pitkään aikaan muuttumaton, joka myös loi uskomuksen, että asiakkaita ja asiakassuhteita voitaisiin johtaa aikaisemmin kehitettyjen käytäntöjen mukaisesti. Digitalisaatio, makrotalous, pankkisääntely, kilpailu ja muutunut asiakaskäyttäytyminen ovat tuoneet haasteita finanssialalle. Pankkien ansaintataktiikka on asteittain muuttumassa, kun digitalisaation vaikutus kasvaa, ja lainojen marginaalit ovat laskeneet sekä kilpailu tuottavuudesta palvelu-aloilla on kasvanut. Pankkisektorilla halutaan parantaa tehokkuutta ja uudelleen suunnitellaan sisäisiä prosesseja, jotta nykyinen liiketoimintamalli saataisiin kustannustehokkaammaksi ja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Holmlund, Strandvik & Lähtenmäki 2017, 214.)

Muuttuva työ finanssialalla -kyselyyn vastanneista finanssialan työntekijöistä suurin osa oli sitä mieltä, että alalle haetaan tehokkuutta uudenlaisilla rakennejärjestelyillä, esimerkiksi pankki- ja vakuutusalan yritysten yhteistyöllä tietojärjestelmien ja rutiinitehtävien osalta. Vastanneista 88 % koki, että tietotekniikka ja järjestelmät sekä tukevat että helpottavat työn tekemistä. Mutta vastanneista 69 % näki myös vanhat toimintamallit uudistumisen hidasteena ja 61% koki alan tiukan sääntelyn rajoittavan innovatiivisuutta. (T-Media Oy 2015, 5-9.)

Pankkien palveluissa on havaittavissa myös muutos, kun kasvotusten tapahtuva palvelu korvautuu sähköisissä kanavissa tarjottavalla palvelulla. Muutoksen ajureina ovat olleet kasvavat palkkakustannukset, tehokkuuden lisääminen ja saada palvelut vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Palkkakustannukset muodostavat merkittävän osan kustannuksista ja tämä voidaan nähdä olevan suurin ajuri toiminnan tehostamiselle ja automatisoimiselle sekä digitaalisten asiointikanavien käyttöönotolle. Sähköiset asiointikanavat ovat antaneet pankeille mahdollisuuden ottaa käyttöön uusia palveluita ja liiketoimintamalleja sekä uusia alustoja palveluiden kehittämiseen ja testaamiseen. Palvelua pankkien konttoreista edelleen saa, mutta niiden keskeinen asema on vähentynyt, koska peruspankkipalvelut ovat siirtyneet sähköisiin asiointikanaviin. Näiden kanavien käyttäjämäärät ovat kasvaneet merkittävästi ja asiakkailta ei ole enää tarvetta käydä konttorissa hoitamassa pankkiasioitaan niin kuin ennen. (Bask, Merisalo-Rantanen, Tinnilä & Lauraeus 2012, 54.)

Pankkivuosi 2018 -julkaisusta (2018, 7) ilmenee, että Suomalaisissa pankeissa ja ulkomaisten talletuspankkien sivuliikkeissä työskenteli vuoden 2018 lopussa yhteensä 20 700 henkilöä, eli noin 300 vähemmän kuin edellisvuonna. Suomessa oli vuoden 2018 lopussa yhteensä 854 pankkikonttoria, joka oli 116 kpl vähemmän kuin vuonna 2017. Pankkien henkilöstö- ja konttorivähennykset johtuvat muun muassa asiakaspalvelun siirtymisestä digitaalisiin kanaviin, lisääntyneestä automaatiosta, toimintojen tehostamisesta ja pankkien välisistä fuusioista. (Backström 2018, 8.)

Kuvio 1 kuvastaa muutosta, kun pankkikonttoreista saatava palvelu on siirtynyt sähköisiin asiointikanaviin. Muuttuva työ finanssialalla -kyselyyn vastanneista finanssialan työntekijöistä uskoivatkin vahvasti teknologia-avusteisen itsepalvelun lisääntymiseen. 95 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että teknologia-avusteinen itsepalvelu lisääntyy tulevaisuudessa merkittävästi, joka viittaa isoon muutokseen toimintaympäristössä. Yksimielinen näkemys vastanneilla (96 %) oli myös, että asiakkaat ohjataan käyttämään uusia sähköisiä palvelukanavia. Suurin osa vastaajista arvioi myös tarvitsevansa tulevaisuudessa taitoa ohjata ja opastaa asiakkaita uusien palvelukanavien kanssa. Muutoksia alalla nähdään tapahtuvan myös rakennejärjestelyin ja ulkoistamisen avulla. Rutiinien ulkoistamiseen palvelukeskuksiin tai ulkomaille uskoo lähes neljä viidestä vastaajasta (78%). (T-Media Oy 2015, 5-6.)



KUVIO 1. Finanssialan palvelu ennen ja nyt (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 25). Mukailtu.

Internetin tarjoama mahdollisuus jatkuvasti laajentaa ja kehittää palveluita on seurasta sille, että asiakkaat ja yritykset vaativat enemmän tapoja kommunikoida pankin kanssa. Asiakkaiden ei tarvitse enää hyväksyä pankin aukioloaikoja tai odottaa puhelimesta, jotta saa yhteyden pankkineuvojaan. Asiakkaat haluavat vapautta siihen, missä hoitavat asioitaan, mutta eivät halua tinkiä henkilökohtaisesta palvelusta pankkivirkailijan kanssa. Tietotekniikan laajentuminen ja digitalisaatio ovat avanneet uusia paikkoja asiakassuhteille, joita ei aikaisemmin ollut mahdollista saavuttaa. (Larsson & Viitaoja 2017, 859.)

Asiakkaille tärkeimpiä valintakriteereitä ovat palvelun hinta, luotettavuus ja verkkoasioinnin turvallisuus. Palvelujen käyttöön tarkoitettujen työkalujen selkeys ja yksinkertaisuus vaikuttavat myös palvelun valinnassa. Asiakkaat kaikissa ikäryhmissä hoitavat mielellään asiansa itsenäisesti verkossa, mutta yhdeksän kymmenestä asiakkaasta kuitenkin haluaa tarvittaessa saada myös henkilökohtaista palvelua. Asiantuntevan opastuksen saaminen uusien palvelukanavien käytössä on asiakkaalle tärkeää. (Finanssiala ry 2019, 5.)

Pankin kilpailukenttä on uudistumassa, kun uudet tulokkaat samalle kilpailukentälle tarjoavat myös perinteisiä pankkipalveluita, kuten säästötilejä ja erilaisia lainatuotteita. Kilpailuyritykset ovat pankkien sijaan elintarvikemyymälät, vakuutusyhtiöt, sijoitusrahastoyhtiöt ja jopa autonvalmistajat. Palvelutarjonnan laajentuminen tekee kilpailusta entistä haastavampaa ja hintojen laskemiseen tai kulujen vähentämiseen eivät pankit voi pelkästään luottaa. Niiden on löydettävä oikeat tavat ja välineet luoda arvoa asiakkaille. Arvoa tuottavista palveluista on tullut pankeille toiminnan kehittämisen lähtökohta. Pankeilta tulisi löytyä kyky nähdä, miten pankkipalvelut voisivat helpottaa asiakkaan arkea. Tuottaakseen arvoa tuottavia palveluita, pankkien on saatava paljon tietoa asiakkaan jokapäiväisestä elämästä, ja kerätyn tiedon avulla ymmärtää asiakkaiden tarpeet. (Nätti & Lähteenmäki 2016, 41.)

Financial Technology, FinTech, tarkoittaa finanssiteknologiaa, jota käytetään pankki-, vakuutus-, rahoitus-, sijoitus- tai maksupalveluiden tuottamiseen. FinTech viittaa myös kasvuyrityksiin, jotka kehittävät uutta finanssiteknologiaa tai uusia finanssiteknologiaa hyödyntäviä palveluja. Esimerkkejä FinTech-maailman innovaatioista ja ilmiöistä ovat mobiililompakot, kuten PayPal, asiakaspalvelu-chatbotit ja kryptovarot, kuten bitcoin. (Finanssivalvonta 2020.)

FinTech-yritykset ovat haastaneet hallitsevien pankkien aseman, koska ne tarjoavat asiakkaille talletuksiin, maksupalveluihin ja lainoihin uusia vaihtoehtoja. Perinteiset ja vahvat pankkisuhteet, jotka ovat perustuneet luottamukseen ja lojaaliuteen ovat kasvavassa määrin kyseenalaistettu monen kuluttajan kohdalla uusien palveluiden ja tuotteiden tarjonnan vuoksi. (Pousttchi & Dehnert 2017, 266.)

Jotkin pankit muodostavat liikekumppanuuksia kolmansien osapuolien kanssa, jotta ne saavat pidettyä asiakasdatan itsellään ja hallita edelleen asiakassuhteita. Jotkin pankit saattavat hankkia tietyn määrän osakepääomaa pienistä ja innovatiivisista startup-yrityksistä. Tämä mahdollistaa pankkien hyötyä uudesta teknologiasta, jota startup-yritykset kehittävät. Vaihtoehtoisesti pankki voi kehittää liikekumppanuutta yrityksen kanssa ilman, että se hankkii omistajuutta yrityksestä. Pankki voi sallia uuden liikekumppanin pääsyn pankin dataan, jotta yritys voi kehittää esimerkiksi uuden mobiilisovelluksen. Pankki voi tarjota asiakkaille liikekumppanin kehittämää tuotetta. (Watson 2016.)

Muuttuva työ finanssialalla -kyselyyn vastanneista lähes 60% uskoi, että finanssialalle syntyy uusia toimijoita pankki- ja vakuutusalan perinteisten toimijoiden ulkopuolelta, ja alalle tulee uusia ulkomaalaisia toimijoita. Pankkisektorilla työskentelevät uskoivat uusien toimijoiden ja kilpailijoiden tuloon hie-man vakuutussektorilla työskenteleviä enemmän. Lisäksi 51% vastaajista uskoi, että alalle syntyy uusi matalan kustannustason pankki- ja vakuutuspalvelujen tarjoaja. Finanssialan henkilöstö uskoi pankki- ja vakuutusalan myös etsivän tulevaisuudessa uusia liiketoimintamuotoja perinteisen finanssialan ulkopuolelta. Tämä näkyi osittain jo vakuutusyhtiöiden omistamien sairaaloiden muodossa. (T-Media Oy 2015, 8-9.)

Uudet kilpailijat ja niiden pienet eroavaisuudet palveluiden tarjonnassa aiheuttavat dynaamisia muutoksia finanssimarkkinoilla. Pankeille taloudellisen hyödyn tavoittelu ei yksinään enää riitä, vaan niiden on etsittävä uusia aluevaltauksia. Ne joutuvat tasapainoilemaan jatkuvan muutoksen ja taloudellisen hyödyn tavoittelun välillä. Tämä vaatii innovaatioiden kokeilemista, johon pankkien on myös rahallisesti varauduttava. Samanaikaisesti niiden on parannettava tehokkuutta hyödyntämällä ja optimoimalla sitä, mitä niillä jo on. Tilanne asettaa pankeille haasteen pysyä moniosaajina, ja organisaatioiden on kyettävä johtamaan yritystä tehokkaasti sekä samalla sopeutua uusiin haasteisiin markkinoilla. (Schuchmann & Seufert 2015, 31.)

Finanssialan henkilöstö arvioi toimialalla seuraavien kymmenen vuoden aikana eniten korostuviksi yleisosaamisalueiksi joustavuuden ja kyvyn reagoida muutoksiin, moniosaamisen, asiakaspalvelutaidot, myyntiosaamisen ja vuorovaikutus- ja viestintätaidot eri kanavissa. Pankki- ja vakuutussektoria edusta-

vien vastaajien näkemykset korostuvista yleisosaamisalueista ovat hyvin yhteneväiset. (T-Media Oy 2015, 11.)

Finanssiala ry:n teettämän selvityksen mukaan Suomessa viisi yleisintä finanssialalla tarvittavaa taitoa ovat kyky sopeutua muutokseen (53 % vastanneista), kyky kehittää omaa osaamistaan (46 % vastanneista), sosiaaliset kyvyt (39 % vastanneista), itsensä johtaminen (38 % vastanneista) ja digitaaliset taidot (29 % vastanneista). Selvitys tehtiin vuonna 2019 Pohjoismaissa, johon osallistui Suomi, Norja ja Tanska. Kyselyyn osallistuivat alalla toimivat työntekijät, esimiehet, johto, koulutusorganisaatioissa toimivat ja opiskelijat sekä elinkeinoelämän parissa työskentelevät. Suomessa ja Norjassa korkeimpina taitoina nähtiin kyvyt sopeutua muutokseen ja kyky kehittää omaa osaamistaan. Tanskassa tärkeimpinä olivat taas asiakaskokemustaito ja sosiaaliset kyvyt korkeimmilla sijoilla. (Finanssiala ry 2019, 6-10.)

Finanssialalle digitaalinen maailma luo uuden todellisuuden, koska se on globaali ja toimijat alalla kohtaavat merkittävän paljon painetta luoda prosesseistaan vaikuttavampia ja tehokkaampia. Pankkien odotetaan tarjoavan globaalin maailman mukana tulevien trendien mukaisia palveluita asiakkaille, minkä lisäksi niiden on tasapainoiltava muuttuvan talouden ja teknologian kanssa. Pankit voivat joutua uudelleenlaisessa toimintaympäristössä laatimaan uuden strategian, joka pohjautuu uusimpaan teknologiaan, jotta ne voivat toimia ketterästi kilpailumarkkinoilla ja pitää asiakkaat tyytyväisinä. (Romi 2015, 2.)

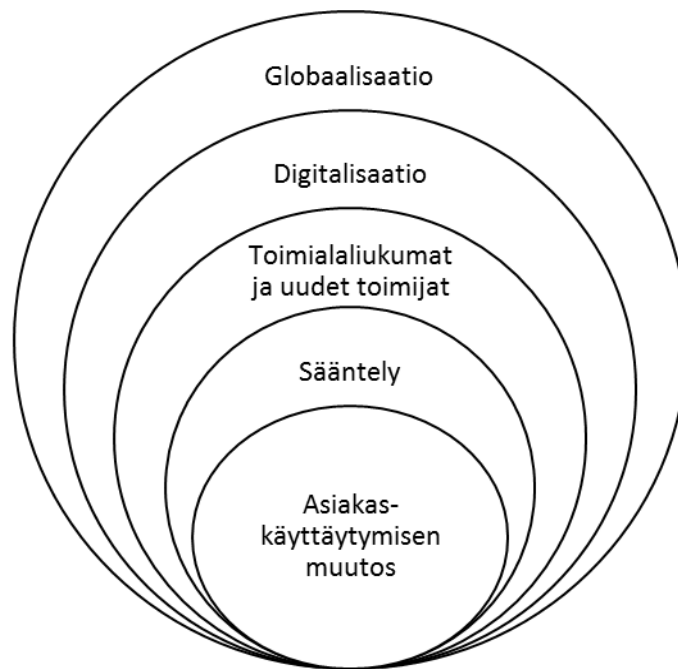
Teknologia muuttaa kilpailukeinoja, mutta samalla antaa mahdollisuuden työntekijöiden kehittämiseen sekä uusien tuotteiden ja palveluiden innovointiin. Teknologiakehitys kasvattaa myös asiakastyytyväisyyttä, koska se mahdollistaa palveluiden siirtämisen älypuhelimiin ja tabletteihin, joiden käyttäjämäärä nousee maailmanlaajuisesti päivittäin. (Bhatnagar 2017.)

Palveluiden tuottavuuden parantamisessa teknologian rooli voi kohdistua palveluprosessien automatisointiin tai sisäisen tuottavuuden kehittämiseen. Teknologian avulla voidaan myös mahdollistaa kattavimmat itsepalvelukanavat asiakkaille tai luoda uudenlaisen teknologian välityksellä tarjottavia palveluja. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa työn tekemisen tapojen kehittämistä ja uudistamista ICT:n (information and communication technology) avulla. Asiakkaan näkökulmasta ICT:n välityksellä voidaan käyttää nykyisiä asiantuntijapalveluja itsepalveluina ja hyödyntää kokonaan uudenlaisia digitaalisia palvelukonsepteja. (Lönngqvist, Palvalin & Vuolle 2013, 76.)

Digitalisaatio nähdään trendinä, joka mahdollistaa asiakkaille uudet monikanavaiset asiointi mahdollisuudet. Tekniikan megatrendit tulevat vaikuttamaan organisaatioiden sisäisiin teknisiin valmiuksiin, ja muuttavat asiakkaiden vaatimuksia. Asiakassuhde on kokemassa olennaisen muutoksen, kun tarpeet ovat muuttumassa pysyvistä ja ennustettavista kohti dynaamisempia tarpeita. (Schmidt, Drews & Schirmer 2016.)

Finanssiala on jatkuvassa muutoksessa, johon vaikuttavat monet tekijät, jota kuvio 2 havainnollistaa. Tekninen kehitys ja toimialan murros muuttavat työtapoja ja työvälineitä henkilöiden työuran aikana moneen kertaan. Muutok-

set edellyttävät työntekijöiltä, esimiehiltä, yrityksiltä ja koulutusjärjestelmiltä jatkuvaa valmiutta muutokseen, muutosten ennakointiin ja rohkeutta tehdä muutoksia. Finanssialan yrityksissä työn muuttuminen on seurausta sekä toimialarakenteen että asiakastarpeiden muuttumisesta. Työntekijöiden rooli on muuttunut kohti moniosaajia ja myynnillisiä tehtäviä, kun ne aikaisemmin olivat enemmän pankki- ja vakuutusvirkailijoita. (Finanssiala ry 2019, 5.)



KUVIO 2. Työn muutos finanssialalla (Finanssiala ry 2019, 5). Mukailtu.

Tulevaisuudessa finanssialan työtiimit nähdään monipuolisempina ja ne koostuvat nykyistä laajemmin eri alojen henkilöstöstä esimerkiksi mobiilipalvelujen kehittäjistä, myyntivalmentajista ja verotusasiantuntijoista. Etä- ja mobiilityöstä on tulossa monille työntekijöille yhä tärkeämpi vaihtoehto. (Finanssiala ry 2017, 4.)

Finanssialan yrityksille yhteistyön mahdollisuudet voivat löytyä esimerkiksi erilaisista terveys-, hyvinvointi-, vapaa-aika- ja elämispalveluista. Hyvinvointiteknologia hyödynnetään jo vakuutusalalla. Palveluita voidaan käyttää monipuolistamaan perinteisiä vakuutus tuotteita ja -palveluita sekä osallistua vaikkapa ikääntyvän väestön hyvinvointiin ja eläkejärjestelmän kehittämiseen. (Finanssialan kyvykkyydet 2012, 15.)

Digitalisaation tuoman muutoksen tahdin odotetaan vain kiihtyvän, kun on odotettavissa, että vuoteen 2030 mennessä 100 miljardia laitetta on yhdistetty internetiin. Jolloin yritysten ja organisaatioiden on jälleen tarkistettava liikkeenjohtoprosessejaan, jotta ne ovat kilpailukykyisempiä globaaleilla markkinoilla. Asiakkaat ovat enemmän tietoteknologia ystävällisempiä, mikä mahdollistaa sen, että asiakkaiden ei tarvitse käyttää pidempiä aikoja palvelun saamiseen pankin tiskillä. Lisäksi viime finanssikriisin jälkeen asiakkaat ja sijoittajat

vaativat reaaliaikaista informaatiota esimerkiksi luotonsaantiin liittyen, tai he haluavat reaaliaikaista tietoa omista sijoituksistaan. Esineiden internet kykenee tuottamaan ennätysellisen korkeatasoista dataa ja datapohjaista asiakasnäkemystä pankkisektorille. Tämä mahdollistaa pankit tarjoamaan asiakkaille todella mittatilaustyön mukaisen kokemuksen asiakkaalle. (Giudice, Campanella & Dezi 2016, 325.)

2.3 Automaatio

Automaatio on laaja käsite, joka sisältää robotisaation ja osittain digitalisaation. Automaatio mielletään usein käsitteenä itsetoimiva ja sitä muuttavat tulevana vuosikymmeninä koneoppiminen ja tekoäly. Automaatio ei rajoitu vain rutiinitöihin, vaan myös älyllistä vaativien tehtävien automatisointi on mahdollista suurien tietovarantojen myötä. (Marttinen 2018, 68-71.)

Automaatio on pankkialaa muovaava ilmiö, kun se siirtää ihmisten tekemää työtä tietojärjestelmän, koneen tai robotin työksi. Ilmiö ei ole täysin uusi, koska jo 1800-luvulla alkanut teollistuminen perustuu pitkälti automaatioon. Robotteja on käytetty teollisuudessa jo vuosikymmeniä ja it:tä kutsuttiin vielä 20 vuotta sitten yleisesti atk:ksi eli automaattiseksi tietojen käsittelyksi. Digitalisaatio muuttaa kuitenkin automaation luonnetta, koska perinteisesti sen pääkeskittymä oli erilaisten taustaprosessien ja -toimintojen tehostamisessa. Nykyisin automaatio tulee osaksi asiakasrajapintaa, kun asiakkaan käyttämien palvelujen taustalla ei ole ihminen, vaan yhä useammin toiminto on automatisoitu. (Ilmarinen & Koskela 2015, 125.)

Tietotekniikan, data-analytiikan ja erilaisten päättelyalgoritmien kehittymisen ja halpenemisen myötä monimutkaisempien toimintojen automatisointi on mahdollista ja myös taloudellisesti järkevää. Esimerkiksi pankeissa lähivuosina merkittävä osa monimutkaista päättelyä ja paljon henkilötyötä vaativista asuntolainapäätöksistä voidaan tehdä automaattisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 125.)

Brynjolfsson ja McAfee (2014, 16-17) nostavat kirjassaan esille tietokoneen kyvyn noudattaa sille asetettuja sääntöjä, eli algoritmeja. Algoritmi on yksityiskohtainen vaihe vaiheelta etenevä ohje, kuinka jokin asia suoritetaan. Esimerkkinä voidaan ottaa henkilön luottokelpoisuus, joka on ennuste henkilön kyvystä maksaa asuntolaina takaisin sovituksessa ajassa. Luottokelpoisuus ottaa myös kantaa siihen, onko asuntolainan määrä sopiva, suhteessa henkilön tuloihin, varallisuuteen ja muihin luottoihin nähden. Päätös siitä, voiko henkilölle myöntää lainaa vai ei, on muutettavissa säännöksi, jota tietokone voi noudattaa. Tietokonekielellä asuntolainasta muodostuu siis algoritmi. (Brynjolfsson & McAfee 2014.)

Huolimatta tietokoneen kyvystä oppia noudattamaan sille asetettuja ohjeita, niin algoritmit ovat kuitenkin usein hyvin pelkistettyjä. Ne eivät ota kaikkia asioita huomioon esimerkiksi hakijan vanhempien varallisuutta, jonka hakija tulee tulevaisuudessa mahdollisesti perimään itselleen, mikä taas puolestaan

vaikuttaa hakijan varallisuuteen. Algoritmin sisältävät kuitenkin yleisimmät ja tärkeimmät asiat, ja toimivat sellaisissa tehtävissä hyvin, kuten lainan takaisinmaksumäärän ennustamisessa. Tehtävät, jotka vaativat kuitenkin suuren tietomäärän prosessointia ja tulkintaa, vaativat edelleen ihmisen suorituskykyä. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 17.)

Tekoälystä käytetään usein lyhennettä AI, eli Artificial Intelligence. Tekoäly koostuu useasta eri menetelmästä ja tekniikasta, joista pitää aina pystyä valitsemaan paras ja tarkoituksenmukaisin vaihtoehto käsillä olevaan ongelmaan. Tekoäly voi käsitellä valtavan määrän dataa ja toimia hyvin nopeasti. Tekoäly ei ole älykäs eikä tietoinen samalla tavalla kuin ihminen, mutta se pystyy suoriutumaan rajatun aihealueen tehtävistä ihmistä nopeammin ja tarkemmin. Tekoäly ei ole itsenäinen, tietoinen tai kykene yli-inhimilliseen päätöksentekoon ihmisen tavoin. Tekoälyn nopea kehittyminen 2010-luvulla on johtunut siitä, että fyysisen tietokoneen muistia on saatavilla edullisesti ja tietokoneiden laskentateho on kasvanut koko ajan. Saatavilla oleva datan määrä on kasvanut räjähdysmäisesti sekä digitalisoituminen ja erilaiset IoT-laitteet ovat luoneet valtavan datavarannon. (Kananen & Puolitaival 2019, 17-21.)

Tekoäly mielletään usein osaksi robotteja, mutta todellisuudessa robotiikka on hyvin laaja oma teknologinen kehityssuuntansa, joka hyödyntää tekoälyn algoritmeja aktiivisesti. Roboteilla tarkoitetaan automatisoituja koneita, jotka tekevät fyysisiä tehtäviä todellisessa maailmassa ja niitä käytetään tarkkaan rajattuihin tehtäviin. Tekoälyalgoritmit puolestaan toimivat ikään kuin robotin aivoina, joissa tapahtuu mekaanisten toimintojen pohjalta laskentaa, kommunikointia ja niin sanottu robotin käskytyks. Ohjelmistorobotiikka tarkoittaa automatisoitua ohjelmistoa. Se eroaa robotiikasta ja tekoälystä siinä, että se on usein perinteisesti ohjelmoitua järjestelmäautomaatiikkaa. Ohjelmistorobotti klikkailee, availee ja siirtää tiedostoja sille ohjelmoidun prosessin mukaisesti. Ohjelmistorobotiikka vaatii tarkasti prosessoidun toiminnon, jonka kone tekee taukoamatta. (Kananen & Puolitaival 2019, 90-91.)

Ohjelmistorobotit ratkaisevat ongelmia analysoimalla suuria määriä dataa, ja ne tekevät sitä 24 tuntia päivässä ilman erillistä korvausta, mikä on ihmisen tekemään työhön verrattuna edullisempaa. Jollain tasolla kehittynyt robotiikka korvaa työtehtäviä pankeissa, koska pankkien pitää parantaa tuottavuutta ja saada tehokkuutta lisää sisäisiin toimintoihin, koska ne koostuvat monista toiminnoista, joista pankit eivät saa rahaa. (Wojciechowska-Filipek 2019, 177.)

Suuren tietomäärän tallentamisen, algoritmien kehittymisen ja edullisen laskentatehon saatavuuden ansiosta tekoälystä on tullut teknologioiden keskeinen kehitysalue. Teknologian avulla muun muassa asiakaspalvelun chatbotiin (pikaviestisovellukseen) tulevat kyselyt voidaan hoitaa automaattisesti. Kone oppii vertaamaan asiakkaiden esittämiä kysymyksiä tietokannassa olevaan dataan ja antamaan vastauksia todennäköisyyksien perusteella. Tällainen toiminta nopeuttaa ja tehostaa asiakaspalvelun vastausaikoja merkittävästi, ja vähentää kustannuksia. Tekoälyllä on eri yrityksissä pystytty tunnistamaan sisäisiä tehottomuuksia, jonka avulla on parannettu sisäisiä prosesseja ja pienennetty kustannuksia. (Gerdt & Eskelinen 2018, 12.)

Finanssialalla kerätään suuri määrä tietoa markkinoista ja asiakkaista. Monet pankit ja vakuutusyhtiöt ovat pääasiassa keskittyneet tiedon keräämisessä siihen, miten tieto hyödyttää yritystä. Yritykset ovat perinteisesti käyttäneet kerättyä asiakasdataa tuote- ja palvelukehitykseen tai liikkeenjohdon toimintojen kehittämiseen. Asiakasdataa tulisi käyttää yhä enemmän apuna myös arvionluontiprosessissa, jotta voidaan tunnistaa asiakkaalle hyvät ristiinmyynti mahdollisuudet ja muuttaa markkinointia asiakkaan tarpeiden mukaan. (Riikinen, Saarijärvi, Sarlin & Lähteenmäki 2018.)

Digitalisaation ja robotiikan vaikutusta ammatteihin ja työtehtäviin on tutkittu luokittelemalla ne kahden tekijän perusteella: kuinka rutiininomaista ja kuinka manuaalista työ on. Sääntöihin perustuva rutiininomainen työ on koodattavissa ja siksi helposti automatisoitavissa. Uutta kehityksessä on, ettei tämä koske enää pelkästään manuaalista, vaan myös ei-manuaalista kognitiivista työtä, josta toimistotyö on hyvä esimerkki. (Pohjola 2015, 15.)

Automaatio ei ole korvaamassa kuitenkaan kaikkea ihmisen tekemää työtä. Ihmisessä on vielä monia ominaisuuksia, joita työtehtävissä tarvitaan, kuten havaitseminen, luovuus ja sosiaalinen älykkyys. Robotit kykenevät tunnistamaan geometrisia muotoja, mutta ihmisen kaltainen syvälinen havainnointi on vielä koneiden ulottumattomissa. Ihmisen kyky luoda uusia ja hyödyllisiä ideoita on vaikea määritellä, koska ideoinnissa tehdään epätavallisia yhdistelmiä erilaisista asioista. Ihmisen luovuutta vaativia työtehtäviä ei vielä lähitulevaisuudessa tulla automatisoimaan. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä sellaisissa työtehtävissä, jotka vaativat neuvottelua, suostuttelua tai huolenpitoa. Algoritmit ja robotit kykenevät tuottamaan jonkinlaista sosiaalista kanssakäymistä, mutta ihmisten tunteiden tunnistaminen on yhä haaste, ja vielä vaikeampi kyky on tunteisiin vastaaminen. (Marttinen 2018, 68.)

Tulevaisuudessa silti voidaan nähdä olevan kyse ihmisistä ja roboteista. Tulevaisuudessa molemmat yrityksen viestintä ja markkinointi voidaan nähdä jakautuvan kahtia. Toisella puolella ovat robottien suorittamat, automatisoidut taktiset toimenpiteet. Toisella puolella ovat ne, joilla yritys kommunikoi vuorovaikutteisesti asiakkaidensa kanssa. (Isokangas & Vassinen 2011, 27.)

Teknologian kehittyminen ja hinnan aleneminen sekä sen avulla saavutettavissa olevat hyödyt, vievät automaatiota jatkuvasti uusille alueille. Itsepalvelu on yrityksille myös tärkeä tehokkuuden lisääjä, kun tehtäviä on siirtynyt ja siirtyä edelleen asiakkaiden hoidettavaksi digitaalisesti. Esimerkiksi pankkiasiointi, jossa itsepalvelussa ollaan siirtymässä mobiiliasioinnin myötä uuteen tapaan hoitaa asioita. Tehokkaan itsepalvelun edellytyksenä on, että taustalla olevat toiminnot ja prosessit ovat mahdollisimman pitkälle automatisoitu. (Ilmarinen & Koskela 2015, 119-121.)

Prosessien automatisoinnin seurauksena pankkikonttoreiden määriä voidaan vähentää, mikä vähentää puolestaan toimitilakuluja. Toimintojen tehokkuuden lisääminen paranee automaation käyttöönotolla, koska ohjelmistorobotit suorittavat tehtäviä 20 kertaa nopeammin kuin ihminen. Erilaisten toimintojen suoritus aika pienenee automaation avulla, kuten tilin avaamiseen tai luototahakemuksen käsittelyyn käytettävä aika. Robotiikan käyttämisellä voidaan

parantaa myös lain noudattamista, kun noudatettavista säännöistä tehdään oikeat algoritmit. Näin voidaan taata, että sääntöjä tullaan soveltamaan, koska niitä suorittaa kone. (Wojciechowska-Filipek 2019, 177.)

Automaatio moninkertaistaa nopeuden ja valtaosa asiakkaista odottaa, että esimerkiksi vakuutusyhtiön korvauspäätös tulee vahinkoilmoituksen jälkeen välittömästi. Automaation avulla nopeudesta ei kilpailuetua saa pitkäksi aikaa, koska nopeudesta tulee monelle toimialalle uusi normaali. Tuottavuutta ja kustannustehokkuutta automaatiolla halutaan myös saavuttaa, joka taas mahdollistaa säästöjä henkilöstökuluissa. Virheitä ja laatuvaihteluja saadaan automaation avulla myös vähennettyä, joka näkyy toiminnan laadun parantumisena ja ajan säästönä, koska virheiden korjaamiseen käytettävä aika voidaan kohdistaa muualle. Mitattavuudesta tulee automaation avulla entistä helpompaa ja reaaliaikaisempaa. Automatisoidun prosessin tai sen osan eri vaiheista on paljon helpompi kerätä erilaista informaatiota kuin usein hajanaisista ja epäyhtenäisistä manuaaliprosesseista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 125-126.)

2.4 Digitalisaatio muuttaa asiointitapoja

Viime vuosikymmenen aikana pankkiala ja maksamisen toiminnot ovat kokeneet muutoksia. Pankkiala ja maksupalvelut kehittyivät pois konttorimallisesta toiminnasta ja nykyisin toiminta painottuu enemmän mobiiliin ja sosiaaliseen mediaan. Kehitystä on tapahtunut jakelukanavissa ja uusien liiketoimintamallien kehityksessä. Aikaisemmin kätevinä pidetyt automaattit toivat asiakkaiden elämään helppoutta ja automaattit on sijoitettu kätevästi kauppojen läheisyyteen, mikä tekee niiden käytöstä vaivatonta sijainnin vuoksi. Automaattien käyttö on kuitenkin vähentynyt huomattavasti mobiililaitteiden lisääntymisen ja niiden kasvavan käytön vuoksi. (Shaikh, Hanafizadeh & Karjaluoto 2017, 16.)

Verkkopankki on yleinen pankin asiointikanava ja se on helpottanut monen asiakkaan arkea. Verkkopankkia käytetään yleisimmin omalla tietokoneella, mikä mahdollistaa pankkipalveluiden käytön missä ja milloin vain, mitä asiakkaat nykypäivänä arvostavat. Verkkopankki mahdollistaa asiakkaiden tehdä erilaisia pankkitoimintoja sähköisessä palvelussa, kuten laskujen maksun ja tilitapahtumien tarkistamisen. Verkkopankki tukee myös esteetöntä asiointia, koska se mahdollistaa liikuntarajoitteisten asiakkaiden helpon pääsyn omiin pankkitietoihin. (Shaikh ym. 2017, 16.)

Internetin käytön yleistymistä ja verkkopankin suosiota, ja sen hyödyllisyyttä voidaan pankkiasioinnissa havainnollistaa esimerkiksi laskunmaksulla. Finanssiala ry on pitkään tutkinut laskunmaksutapoja ja sitä koskeva seuranta kertoo hyvin suomalaisten pankkiasioinnin muutoksesta. Seuranta on tehty vuodesta 1992 lähtien, jolloin vain 2 prosenttia suomalaisista maksoi laskunsa pääasiassa sähköisesti, mutta vuonna 2019 mobiili- tai verkkopankissa tai e-laskulla maksavien osuus oli jo 88 %. 27 vuoden aikana on tapahtunut huima muutos asiakkaiden asiointitavoissa. Vuonna 2017 verkkopankin käyttäjien osuus oli 90 %. Seurantaan otettiin vuonna 2019 mukaan uusina maksutapoina

myös mobiilipankki ja e-lasku, mikä pienensi lukua hieman verrattuna vuoteen 2017. (Kuhno & Erkkilä 2019, 54.)

Asiakaskäyttäytymisen muutos ja uuden teknologian käyttäminen muokkaavat pankkialaa hyvin voimakkaasti. Uuden teknologian hyväksymistä ja käyttöönottoa on tutkittu kirjallisuudessa hyvin paljon. Yleisin teknologian omaksumiseen liittyvän tutkimuksen malli on Teknologian hyväksymismalli (Technology Acceptance Model, TAM). Mallin mukaan koettu helppokäyttöisyys ja hyödyllisyys ovat tekijöitä, mitkä vaikuttavat teknologian käyttämiseen. Verkkopankin käyttäjät esimerkiksi aloittavat palvelun käyttämisen helpommin, jos he kokevat siitä olevan heille hyötyä ja sen käyttäminen koetaan helpoksi. (Mbama, Ezepue, Alboul & Beer 2018, 434.)

Koettu hyödyllisyys kuvaa henkilön kokemusta siitä, että tietyn järjestelmän käyttämisestä on hyötyä hänen työlleen. Verkkopankin käyttäjät omaksuvat järjestelmän, jos he uskovat, että se esimerkiksi säästää heidän aikaansa tai parantaa tehokkuutta. Koettu helppokäyttöisyys tarkoittaa henkilön kokemaa fyysisen ja psyykkisen vaivan vähyyttä. Jos käyttäjät kokevat, että verkkopankkia on helppo käyttää ja se on vapaa ylimääräisistä häiriöistä, kuten muista asiakkaista, todennäköisyys käyttää järjestelmää kasvaa. (Chong, Ooi, Lin & Tan 2010, 270.)

Luottamus omiin kykyihin esittää myös merkittävää roolia sähköisten asiointipalveluiden käyttämiselle. Asiakkaat, jotka luottavat omiin kykyihinsä internetin käytössä, todennäköisemmin omaksuvat sähköiset asiointipalvelut paremmin. Sähköisen palvelun käyttäminen on uusi kokemus monelle pankin asiakkaalle ensimmäisinä käyttökertoina ja tietoisuuden puute voi vaikuttaa asiakkaan välinpitämättömyyteen sen käyttöönottamisessa. Palvelun käyttöönottoa ei voi odottaa tapahtuvan isossa joukossa asiakkaita, jos he eivät tiedä, mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä sähköinen asiointikanava tarjoaa. Informaation ja erityisesti informaation jakaminen itse palvelusta, voidaan olettaa vaikuttavan siis uuden teknologian käyttöönottoon. (Maduku 2014, 80.)

Asiakkaiden muuttuvaan odotusarvoon vaikuttavat tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä teknologian kehittyminen, joka vaikuttaa yritysten kykyyn palvella asiakkaita. Kuten kaikissa ihmisten välisissä suhteissa, myös asiakassuhteen luottamus on keskeisin sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Se koskee niin palvelun saatavuutta ja tasalaatuisuutta kuin teknologiaakin. Suurin osa ihmisistä lähtökohtaisesti luottaa teknologiaan, mutta luottamus voi kadota nopeasti, jos järjestelmät eivät saavuta täydellistä käyttövarmuutta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 38-37.)

Verkkopankin koetuista hyödyistä huolimatta ja nähtävissä olevasta asiointitapojen muutoksesta, palvelu ei saavuttanut suosituimman sähköisen asiointikanavan asemaa. Syitä on esitetty huonolle verkkopankin hyväksymiselle monia, joista yksi nähdään olevan asiakkaiden muuttuva mielipide arvosta ja asiakkaiden vallan kasvu. Asiakkailla on enemmän valtaa valita, mitä he haluavat, milloin he haluavat, ja missä he haluavat asioida. Asiakkaat haluavat tehdä asioita enemmän heidän omilla ehdoillaan. Lisäksi älypuhelin ilmestyminen markkinoille muutti finanssipalveluiden tarjontaa. Monet finanssipalveluita

tarjoavat yritykset seuraavat tätä trendiä kehittämällä ja tarjoamalla mobiili-pankkisovelluksia, jotka on helppo ladata älypuheliin. Mobiilisovellukset heikentävät verkkopankin palveluiden merkitystä, ja niiden tarvetta kehittyvillä markkinoilla. Kaupallinen potentiaalisuus ja merkittävä kasvu matkapuhelin pohjaisille finanssipalveluille ovat molemmat avanneet uusia liikealan mahdollisuuksia pankkiyrityksille ja tarjonnut tuotteen, joka sopii paremmin asiakkaiden missä ja milloin vaatimuksille. Täten voidaan olettaa, että tulevaisuuden teknologiakehitys, joka ei lukeudu matkapuhelinteknologiaan, ei todennäköisesti kiinnosta kuluttajia. (Shaikh ym. 2017, 16.)

2.4.1 Mobiilipankki

Yleisimpiä tekijöitä mobiilipalvelun käyttämiselle on sen hyödyllisyys, helppokäyttöisyys, ja se on kaikkialla mukana. Älypuhelimien käyttö on juurtuneet ihmisten päivittäisiin rutiineihin, ja ihmisille on kehittynyt voimakas kiintymys mobiililaitteisiin. Älypuhelimet eroavat perinteisistä matkapuhelimista siinä, että ne tarjoavat jokseenkin henkilökohtaisen tietokonemaisen kokemuksen käyttäjälle. Älypuhelimien käyttö ei rajoitu vain puheluiden soittamiseen, vaan niiden avulla suunnitellaan päivän aikataulu, etsitään tietoa, hoidetaan pankkiasioita, paikannetaan tapahtumapaikkoja ja luetaan kirjoja. (Tojib, Tsarenko & Sembada 2015)

Internetiä käytettiin Suomessa eniten matkapuhelimella vuonna 2019, joka ilmenee taulukosta 1. Suomalaisista 83 % oli vuonna 2019 käytössään älypuhelin, joka on todiste niiden suosion kasvusta. Suomalaisista 66 % käytti internetiä kannettavalla tietokoneella ja 44 % tabletilla. Ikäryhmä 16-44 vuotiaiden välillä käytti 97 % internetiä matkapuhelimella ja 97 % myös useasti päivän aikana. Internetiä käytetään tyypillisesti asioiden hoitamiseen, medioiden seuraamiseen ja viestintään. Asioinnista yleisintä on pankkipalveluiden käyttö. Vuonna 2019 verkkopankkia oli viimeisen kolmen kuukauden aikana käyttänyt 85 % 16-89-vuotiaista. (Tilastokeskus 2019.)

Älypuhelimien suosion kasvaminen maailman laajuisesti vaikuttaa näkyvästi pankkialaan. Mobiilipankki on yksi suurimmista teknologisista innovaatioista finanssialalla. Se mahdollistaa arvon luonnin asiakkaalle ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakkaiden siirtyminen elektronisiin kanaviin on tärkeä asia pankeille, koska se tarjoaa sopivamman välineen asiakkaalle hoitaa omia pankkiasioita. (Baptista 2015, 419.)

Matka- ja älypuhelimien käyttäminen tarjoaa pankeille mahdollisuuden saada potentiaalisia asiakkaita myös kilpailijoilta. Langattoman viestintäteknologian nopea kehitys on synnyttänyt kasvavassa määrin uusia sovelluksia organisaatioille ja asiakkaille, joista mobiilipankki on malliesimerkki. Se mahdollistaa asiakkaalle pankkiasioden hoitamisen yksinkertaisen laitteen avulla. (Danyeli 2018.)

Mobiilipankki on sähköinen pankkitoiminto, jossa asioiden hoito tapahtuu mobiiliteknologian välityksellä. Se täydentää muita olemassa olevia sähköisen pankkitoiminnan kanavia, joita ovat pankkiautomaatti, puhelinpankki ja verkkopankki. Mobiilipankki on kokenut valtavaa suosiota viimeisen vuosikymme-

nen aikana. Asiakkaat odottavat näiltä digitaalisilta palveluilta helppoutta, reaaliaikaisuutta, henkilökohtaisuutta ja palvelun saatavuutta vuorokauden ympäri. (Jamshidi, Keshavarz, Kazemi & Mohammadian 2018, 58.)

TAULUKKO 1. Internetin käytön yleisyys ja käyttö eri laitteilla 2019 (Tilastokeskus). Muokailtu.

	Käyttää internetiä	Käyttää internetiä useasti päivässä	Käyttää internetiä			
			Matkapuhelimella	Kannettavalla tietokoneella	Pöytäkoneella	Tabletilla
%-osuus väestöstä						
16-24	100	97	98	80	44	40
25-34	100	96	98	78	48	43
35-44	100	97	97	79	40	62
45-54	98	90	93	74	35	52
55-64	96	82	84	71	38	54
65-74	80	57	54	50	27	35
75-89	41	23	22	21	14	11
Miehet	90	80	80	66	41	45
Naiset	89	78	79	66	31	43
Kaikki	90	79	80	66	36	44

Pankit hyötyvät mobiililaitteiden suosion kasvusta, koska niiden avulla palveluita voidaan tuottaa kustannustehokkaammin ja palvelusta voidaan luoda yksilöllisempi asiakkaalle. Mobiilipankin kautta asiakas voi maksaa laskuja, tehdä tilisiirtoja, tarkistaa tilitapahtumat ja tilin saldon tai löytää helposti lähimmän konttorin. Asiakas voi tehdä monia toimintoja jo mobiilipankissa, joita varten ennen asioitiin pankissa. Mobiilipankista tulee jatkossa erottamaton osa liiketoimintamallien luontia ja suunnittelua. (Jamshidi ym. 2018, 59.)

Bhatt (2016) tuo esille artikkelissaan mobiilipankin hyväksymiseen vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan nähdä olevan ajan säästäminen, mobiilipankin käytön kätevyys, ja sen toimintojen yksinkertaisuus sekä turvallisuus. Mobiilipankki puhuu helppouden ja hyödyllisyyden puolesta, koska siellä tehtävät toiminnot sujuvat nopeasti ja ovat vaiheiltaan yleensä hyvin yksinkertaisia, kuten laskun maksu tai nopea ja vaivaton sovelluksen sisään- ja uloskirjautuminen. Käyttäjänä näkee hyvin nopeassa ajassa omat pankkitietonsa ja siellä toimeksiantojen tekeminen on turvallista eikä kolmannet osapuolet pääse käsiksi käyttäjän pankkitietoihin. (Bhatt 2016.)

Asiakkaan pitää perustaa päätöksensä sovelluksen käyttöönotosta siihen, mitä tietoa sovellus ja ohjelmisto hänelle antavat. Asiakkaan saama tieto usein pohjautuu palvelun laatuun, mielikuvaan, kuviin ja esittelyvideoihin. Onnistunut käyttäjäkokemus edistää asiakkaan sovelluksen käyttö- ja omaksumisaikeita. Muuttuvalla teknologialla ja asiakaspreferenssillä on vaikutusta pankin palvelukanavien suunnittelussa. Monella pankilla on nykypäivänä mobiilipankki,

jota tarjota asiakkaalle, joten kilpailussa mukana pysyminen vaatii ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luontia. Asiakkaat voivat arvostaa kokemusta jopa enemmän kuin itse tuotteen tai palvelun käyttämistä. (Jamshidi ym. 2018, 59.)

Tiedon rajallisuus tai väärä tieto todennäköisesti rajoittavat uusien innovaatioiden hyväksymistä. Pankeille on välttämätöntä saada asiakkaansa tietoisiksi pankkitekniikan saatavuuksista ja kertoa, miten uudet palvelut lisäävät arvoa suhteessa muihin pankin palveluihin. Informaatiolla ja opastuksella on iso merkitys mobiilipankin käyttöönottamiseen liittyen. (Laukkanen & Kiviniemi 2010.)

Informaation ja opastuksen voidaan katsoa luovan lisäarvoa asiakkaalle. Jos pankin asiakas esimerkiksi kokee mobiilipankin olevan vaivalloinen käyttää, hän tarvitsee huolellisen kasvokkain opastuksen pankin henkilöltä. Näin ollen henkilökohtainen kommunikaatio on tarpeellista, ja opastuksen saatavuus sekä sen aktiivinen tarjoaminen parantavat positiivista mielikuvaa mobiilipankista. (Laukkanen & Kiviniemi 2010.)

Asiakkaan itse keräämän tiedon lisäksi pankit voivat vahvistaa mobiilipankin asemaa mainostamalla palvelua. Mobiilipankin hyötyjen mainostaminen ja markkinointi eri tapahtumien kautta tuo tuotteen asiakkaiden tietoisuuteen ja samalla asiakkaat saavat tarvittavaa lisätietoa palvelusta. Tämä voi auttaa luomaan positiivisemmän kuvan mobiilipankista ja näin kasvattaa luottamusta tuotteeseen sekä motivoi asiakkaita enemmän palvelun käyttöönottamisessa. (Khasawneh, Hujra & Abdrabbo 2018, 197.)

Deloitte tekemä selvitys (2019, 20) kuluttajien mobiilin käyttämisestä ostosten tekemiseen osoitti, että Pohjoismaiden keskuudessa 52 % vastanneista tarkistivat pankkitilinsä saldon älypuhelimella viikoittain. Tilin saldon tarkistaminen mobiilipuhelimella tehtiin ensisijaisesti pankin omalla sovelluksella. Henkilöistä, jotka omistivat älypuhelimien, 70 % kertoivat, että eivät olleet koskaan käyttäneet matkapuhelinta esimerkiksi sijoitustensa hoitamiseen. Vain 30 % oli ainakin kerran hoitanut sijoituksiaan puhelimen välityksellä. Päivittäispankkiasioiden hoitaminen on edelleen suosituimpia älypuhelimella tehtäviä asioita kuin enemmän harkintaa vaativat toimenpiteet, kuten sijoitusten tekeminen. (Deloitte-raportti 2019.)

Luottamus omiin kykyihin on katsottu vaikuttavan myös uusien teknologioiden käyttöönotossa. Luottamuksella viitataan yksilön itseluottamukseen hänen kyvyissään käyttää tiettyä teknologiaa. Mobiilipankin erilainen mekaniikka ja tiedonsyöttö laitteeseen voivat haitata yksilön luottamusta käyttää palvelua. Kuluttajat saattavat pelätä, että he tekevät virheen pankkiasioiden hoidossa mobiililaitteen kautta. Mobiilipankkipalveluiden tarjoajien tärkein tavoite on kuteinkin saavuttaa asiakkaiden luottamus ja tehokas tapa saavuttaa luottamus on tarjota luotettavaa ja asiaankuuluvaa tietoa mobiilipankin toiminnoista. (Laukkanen & Kiviniemi 2010.)

2.4.2 Mobiilimaksaminen

Digitalisaation aalto on erilainen kuin aikaisemmat innovaatioajat pankkialalla, koska se on pitkälti enemmän asiakkaiden kuin pankkien ajama aikakausi. Asi-

akkaat odottavat, että sähköiset asiointikanat ovat helppoja, käteviä ja älykkäämpiä. He hakevat samanlaisia kokemuksia pankin palveluista kuin, mitä he kokevat muiden yritysten palveluissa. Uuden teknologian hyödyt ja muuttuvat asiakkaiden odotukset ovat edistäneet suurien teknologiayritysten, kuten Amazonin tai Googlen sekä startup-yritysten tuottamaan pankkipalveluita, ja samalla ne ottavat osansa myös pankkialan tuotoista. (Watson 2016.)

Merkittävä uusi ilmiö maksupalveluissa on henkilöltä henkilölle maksujen ja henkilöltä yritykselle maksujen yleistyminen. Maksuinnovaatiot ovat kiinnostavia kuluttajille, koska ne tarjoavat nopean ja kätevän keinon suorittaa maksu verrattuna vähittäispankkien tarjoamiin maksutapoihin. Tämän tyylliset palvelut voidaan yleisesti kategorisoida kahteen ryhmään, joita ovat elektroniset lompakot ja digitaalinen valuutta. Elektronisia lompakoita ovat PayPal, Apple Pay, PushPay ja Visa Money. Lompakot toimivat joko verkossa, mobiilisovelluksessa tai korttiin liitettynä, kuten tilit, ja ne mahdollistavat reaaliaikaisen varojen siirron. (Watson 2016.)

Muutaman vuoden kuluttua mobiilimaksaminen helpottaa, esimerkiksi liikkuvia yrittäjiä ja parhaimmillaan vähentää turhaa paperityötä sekä ruuhkia. Mobiilimaksamisella tarkoitetaan palvelua tai sovellusta, jossa tilinumeroa ei tarvita, vaan raha vaihtaa omistajaa puhelinnumerolla tai vilauttamalla älypuhelinta erilliseen lähimaksupäätteeseen. (OP Ryhmä 2017.)

Mobiilimaksaminen on yleistynyt Skandinaviassa ja vertaismaksaminen on ollut avainasemassa vauhdittamassa mobiilimaksamisen menestystä. Norjalalla, Ruotsilla ja Tanskalla on kullakin maalla oma markkinajohtajansa, joka edistää mobiilimaksamista paikallisesti. Norjassa on Vipps, Ruotsissa Swish ja Tanskassa MobilePay. Toisin kuin muissa Pohjoismaissa Suomessa mobiilimaksamisen markkinaosuus on vielä suhteellisen pieni, joka osaltaan voi johtua siitä, että Suomessa ei ole johtavaa mobiilimaksamisen palvelua kuin muissa Pohjoismaissa. Laajalle levinnyt älypuhelimien käyttö on muuttanut kuluttajien tapaa maksaa tuotteita tai palveluita verkossa ja kivijalkamyymälöissä. (Deloitte -raportti 2019, 14.)

Suomessa nettiostoksia tehdään puhelimella vielä muita Pohjoismaita vähemmän. Deloitteen (2019, 29) tekemän mobiilin käyttämisestä ostosten tekemiseen selvityksen mukaan suomalaisista vain 20 % suosi matkapuhelimen käyttöä nettisivujen selaamiseen ja vain 11 % suosi puhelimen käyttöä nettiostosten tekemiseen. Verrattuna Pohjoismaiden kärkimaahan Ruotsiin, jossa 25 % vastaajista suosi matkapuhelimen käyttöä nettisivujen selaamiseen ja 22 % suosi puhelinta nettiostosten tekemiseen. Norjalla vastaavat luvut olivat 25 % ja 19 % ja Tanska oli 21 % ja 17%. Eroavaisuudet eivät ole kovin suuret, joten odotettava on, että Suomessa netissä maksaminen tulisi tulevaisuudessa kasvamaan. (Deloitte-raportti 2019.)

2.5 Payment Service Directive 2

Vuonna 2007 astui ensimmäinen maksupalveludirektiivi, PSD (Payment Service Directive) voimaan. Ensisijainen tarkoitus maksupalveludirektiivillä oli luoda yhtenäinen laillinen verkosto EU:n läpi ja tarjota lainsäädännöllinen perusta yksittäisille euroalueen maksuille, Single Euro Payments Area (SEPA). Tämä oli merkittävä askel, jolla saatiin luotua yhtenäinen maksupalvelumarkkina-alue. PSD:tä sovelletaan moniin verkkomaksamisen tilanteisiin, joka on nostattanut verkkokauppojen suosiota. Tämä ei ollut alun perin politiikan takana, kun direktiiviä suunniteltiin. (Donnelly 2016.)

Suomessa lakimuutokset astuivat pääosin voimaan 13.1.2018. Maksupalvelulain soveltamisalaa laajennettiin tuomalla kolmannet palveluntarjoajat (Third Party Payment Service Provider, TPP) sääntelyn ja valvonnan piiriin. Uusia maksupalveluiden tarjoajia ovat: maksutoimeksiantopalvelun tarjoajat (Payment Initiation Service Providers, PISP) ja tilitietopalvelun tarjoajat (Account Information Service Providers, AISP). Tilinpitäjäpankkien on mahdollistettava näille kolmansille palveluntarjoajille pääsy asiakkaiden tileille asiakkaan nimenomaisen suostumuksen perusteella. Maksutoimeksiantopalvelun tarjoajalla ja tilitietopalvelun tarjoajalla on oikeus hyödyntää maksutiliä pitävän pankin asiakkaalle tarjoamia vahvan tunnistamisen menettelyjä. Sääntelyn piiriin tuli myös korttipohjaisten maksuvälineiden liikkeeseenlasku toisen osapuolen tarjoamaan tiliin. (Finanssivalvonta 2019.)

PSD 2 edustaa Euroopan komission tavoitetta sopeutua sähköisten maksutapojen merkittävään kasvuun ja maksutapojen ympäristön muutoksiin. PSD 2 viittaa maksuihin digitaalisilla markkinoilla. Tällaisia maksuja yleisesti ovat korttimaksut internetissä tai verkkopankin kautta tehtävät siirrot, ja tilanteet, joissa verkkopankkia käytetään todentamiseen tai maksuja, joissa kuluttaja on asettanut oman tilinsä veloitusstiliksi. Maksut tapahtuvat joko verkkopankissa tai mobiilipankissa. Uudella direktiivillä pyritään myös avaamaan EU:n maksumarkkinat yrityksille, jotka tarjoavat kuluttajille ja yrityksille sellaisia maksupalveluita, jotka perustuvat maksutilitietojen pääsyyn. Tällaisia palveluja ovat erityisesti tilitietopalvelut, jotka antavat maksupalvelun käyttäjille kokonaiskuvan rahoitustilanteestaan minä tahansa ajankohtana, jolloin he voivat paremmin hallita omia raha-asioitaan. Maksutoimeksiantopalvelut ovat palveluita, joiden ansiosta kuluttajat voivat maksaa verkko-ostoksensa yksinkertaisella tilisiirrolla, kun taas kauppiat saavat vakuuden maksutapahtuman käynnistymisestä ja voivat välittömästi toimittaa tuotteet tai suorittaa palvelut. (Donnelly 2016.)

PSD 2 huomioi kuluttajien maksutapojen muutoksen paremmin, koska pankki- ja luottokorttimaksujen määrät, verkkokauppojen määrän nousu ja älypuhelimien suosion kasvu, ovat tuoneet uusia maksutapoja markkinoille. Komissio on kuvailut direktiivin tarkoitusta niin, että sen tulisi sallia kuluttajien ja kauppioiden hyötyvän täysin sisäisistä markkinoista, erityisesti verkko-kaupan suhteen. Tämä muutos politiikan lähestymistavassa on kuvattu PSD 2

direktiivissä, jossa säädetään, että verkkomaksamisen turvallisuus on olennaista, jotta taataan suoja käyttäjille, mutta verkkokaupoille luodaan myös samalla luotettava ympäristö kehittää niiden toimintaa. PSD 2, kuten edeltäjänsäkin, säätää maksuinstituutioiden liiketoiminnasta, toimiluvista ja valvonnasta sekä maksupalvelujen asetuksista. PSD 2 määrittelee tilitietopalvelun niin, että se on sähköinen palvelu, joka tarjoaa yhdistettyä tietoa yhdestä tai useammasta käyttäjän omistamasta maksutilistä, joko yhden maksupalvelun tarjoamana tai useamman maksupalveluntarjoamana. (Donnelly 2016.)

Käyttäjä voi jatkossa nähdä yhden palvelun kautta hänen kokonaistalouden tilanteensa kerralla, eli useamman kuin yhden käyttötilinsä tiedot. Palvelut auttavat täyttämään monta EU:n politiikan tavoitetta, kun ne mahdollistavat paremman kuluttajaluoton hallinnan, ja voivat auttaa estämään kuluttajan ylivelkaantumista tai rohkaisee kuluttajaa säästämään. Tilitietopalveluja tarjoavien tulee olla oikeustoimikelpoisen viranomaisen valtuuttamia kotimaassaan. Sikäli, kun ne tarjoavat vain tätä palvelua, tarjoajat ovat vapautettuja omien varojen hankinnasta ja muutamista muista viranomaisvaatimuksista. Niillä ei ole alkupääoma vaatimuksia, kuitenkin toimijoilta on löydyttävä ammatinharjoittajan vastuuvakuutus (tai siihen verrattavissa oleva vakuutus). PSD 2 vaatii, että jäsenmaan on taattava, että maksajilla on oikeus hyödyntää tilitietojärjestelmiä. Lisäksi palvelua ei saa rajoittaa niin, että se olisi riippuvainen tiedontarjoaja osapuolen ja tilipalvelun tarjoaja osapuolen välisestä sopimusoikeudellisesta suhteesta. Tilitietopalveluja voi käyttää sekä maksupalvelun käyttäjät ja maksupalveluntarjoajat. Tarjoaja, joka laskee liikkeelle korttipohjaisia maksuvälineitä voi pyytää tilitietopalvelun tarjoajaa vahvistamaan, onko toteutuksen vaadittava summa saatavilla maksajan käyttötilillä ja tilitietopalvelun tarjoajan on välittömästi vahvistettava, onko summa saatavilla. (Donnelly 2016.)

Fintech-yritykset kehittävät uusia keinoja maksamiseen tai tilitietojen katsomiseen. Markkinoille pyrkivät uudet maksupalveluntarjoajat eivät voi tarjota palveluitaan, jos pankit eivät suostu yhteistyöhön. Pankit ovat tilien hallitsija-asemassa, mikä rajoittaa maksupalvelun kilpailua markkinoilla. PSD 2 supistaa tätä mahdollisuutta antamalla maksutoimeksiantopalvelun ja tilitietopalvelun tarjoajille oikeuden käyttäjien tileihin. Palveluiden käyttäjät hyötyvät tästä yksinkertaisimmillaan siksi, että ne voivat käyttää palveluita. Pääsy tietoihin luo myös huolen turvallisuuden ja yksityisyyden riskistä esimerkiksi rahan väärinkäytöstä tai identiteettivarkaudesta. PSD 2 vähentää kuitenkin tätä riskiä, koska se sallii vain oikeustoimikelpoisen viranomaisen valtuuttaman maksupalvelun tarjoajan tarjota palveluita. (Wolters & Jacobs 2019.)

Pankeille uusi laki on epäedullinen, koska tilin ylläpitäjänä, ne ovat velvollisia antamaan kolmansille osapuolille pääsyn käyttäjän tiliin ilmaiseksi. Toiminto voi tulla kalliiksi, koska pankkien täytyy luoda, ylläpitää ja turvata tällainen järjestelmä, joka helpottaa tilitietoihin pääsyn. Lisäksi pankit ovat uuden kilpailukentän edessä, koska aikaisemmin muilla maksupalveluntarjoajilla ei ollut laillista oikeutta päästä tietoihin käsiksi. Palveluiden käyttö vähentää suoraan pankin ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, mikä vähentää taas osaltaan mahdollisuutta myydä pankin omia tuotteita ja palveluita tai estää hui-

jauksia. Pankit voivat myös hyötyä direktiivistä, koska ne saavat tietoonsa myös asiakkaan mahdollisesti muissa pankeissa olevat tilit. Kilpailu on digitalisaation myötä siirtymässä maailmanlaajuiseksi, kun suuret teknologiayritykset, kuten Facebook, Apple, Amazon, Microsoft ja Google ovat kilpailussa mukana. (Wolters & Jacobs 2019.)

2.6 Digitalisaatio ja asiakaskokemus

Transformaatio ja erityisesti digitaalinen transformaatio on ollut koko 2000-luvun merkittävä kilpailuedun lähde. Transformaatiolle on tunnusomaista tuotteiden ja myyntikanavien muuttaminen digitaaliseksi. Digitalisaatiossa suunnitellaan uusi tapa toimia asiakaspolun mukaisesti. (Mattinen 2020, 13-14.)

Perinteisten fyysiseen kohtaamiseen perustuvien markkinapaikkojen rinnalle kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen ovat tulleet digitaaliset alustat. Digiajassa onnistuminen edellyttää organisaatiolta uudenlaista, oivaltavaa ajattelua, kykyä nähdä asiat toisin ja rohkeutta kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä. Digiajan yritysten johtamisessa korostuu vahvasti ihmislähtöinen ajattelu- ja toimintatapa. Harva yritys voi ennakoida, miten oma toimiala ja sen kilpailutilanne kehittyvät lähitulevaisuudessa. Paras tapa varautua tähän on kehittää omaa organisaatiota joustavaksi ja nopeaksi oppimaan. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 14-16.)

Digitalisaatio on muuttanut kuluttajien roolia, kun he osallistuvat enemmän tuotekehitykseen ja heidän mielipiteillään palvelusta tai tuotteista on enemmän vaikutusta kuin aikaisemmin. Digitalisaation aikakautena kehittynyt uusi teknologia, internet ja sosiaalinen media ovat vaikuttaneet asiakkaiden vallan nousuun. Innovaatiot ja ideat ovat aikaisemmin johdettu pääasiassa tarjonnan näkökulmasta, mutta niiden syntyminen nähdään nykyisin nousevan enemmän asiakkaiden kysynnän vuoksi. (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén 2016.)

Asiakkaiden osallistuminen uuden tuotteen tai palvelun kehitysprosessissa antaa yritykselle mahdollisuuden suunnitella parempia tuotteita ja myös vähentää niiden kaupallistamiseen liittyviä riskejä, koska tuotteet vastaavat enemmän asiakkaiden toivomuksia. Mitä enemmän tuotteet vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, niin sitä paremmin yritys myös pärjää kilpailussa. Asiakkaiden osallistuminen kehitykseen vaikuttaa myös yrityksen valmiuteen vastata muuttuviin asiakastarpeisiin, ja se kykenee muuttamaan resurssiaan sekä strategiaansa nopeammin, koska yritys saa jo varhaisessa vaiheessa viitteitä asiakkaan odotuksista ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta. Yhteistyön voidaan olettaa siis auttavan yritystä palvelemaan asiakkaita paremmin. (Berraies & Hamouda 2017.)

Digiajan keskeisimpiin asiakastarpeisiin lukeutuu nopea ja tehokas asioiminen, esimerkiksi suoratoistopalvelua tarjoavat yritykset Netflix, Viaplay ja HBO ovat haastaneet perinteisen tv-tarjonnan. Kuluttajan näkökulmasta palvelussa korostuu mukavuus ja käytön helppous, koska elokuvia tai sarjoja voi

katsoa milloin ja missä asiakas itse haluaa. Palvelun sujuvuutta ei mitata enää fyysisessä toimipisteessä, vaan asiakas mieluummin haluaa hoitaa asiansa verkossa, ja mieluiten mobiilisti paikasta riippumatta. Big datan myötä kysynnän ennakoiminen on mahdollista siten, että asiakkaille tarjotaan oikeanlaisia tuotteita tai palveluita, ennen kuin hän ehtii niitä itse etsiä. (Hämäläinen ym. 2016, 48.)

Big data on tietovaranto tai -järjestelmä, jota hyödyntämällä strukturoimattomasta datasta voidaan analysoida tietoa toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Liiketoiminnallisesti data on resurssi, jota hankitaan, kerätään, myydään ja ostetaan. Esimerkiksi olemassa olevia asiakkuuksia pyritään kasvattamaan lisä- tai ristiinmyynti mahdollisuuksien kautta, ennustetaan asiakaspoistumaa, arvioidaan mahdollisuuksia kehittää uusia tuotteita tai palveluita. Jokainen yhtiö tai organisaatio tuottaa ja tallentaa dataa. Itse tuotetun datan ja lisäksi yhtiöt kykenevät erilaisten rajapintojen kautta vaihtamaan dataa keskenään. (Mattinen 2020, 24.)

Digitalisaatio ja internet ovat muuttaneet radikaalisti toimintamalleja ja kuluttajakäyttäytymistä toimialasta riippumatta. Maailman parhaiden palveluiden tasosta on tullut uusi standardi kaikille palveluille. Ihmiset ovat tottuneet nopeaan, jopa reaaliaikaiseen, monikanavaiseen ja personoituun palveluun. Yrityksille on tullut kova paine yltää maailman huippuyritysten palvelutasolle ja vastaamaan kuluttajien muuttuviin kulutustottumuksiin. Yhtiöiden, kuten Googlen, Spotifyn tai Netflixin tarjoamat palvelut ovat osa ihmisten arkea. Palvelut ovat aina saatavilla kellonajasta riippumatta ja usein omalla äidinkielellä sekä ne toimivat älypuhelimessa. Nämä kriteerit määrittävät nopeasti myös muiden yritysten palveluiden ja tuotteiden käyttötavan. Tällaisten palveluiden tuottaminen vaatii suuren datamäärän hyödyntämistä käyttäjien toimintatavoista ja tarpeista sekä vaatii tuotteiden ja palveluiden skaalautuvuutta. (Kananen & Puolitaival 2019, 37-38.)

Data on numeroita, tekstiä, kuvia, lukuja tai vaikkapa videoita. Datan hyödyntäminen ja sen käyttäminen tekee asioista ja ilmiöistä näkyviä. Dataa hyödyntämällä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailukykyä. Datan hyödyntämisessä voidaan lähteä liikkeelle kolmella eri tasolla, asiakaskokemuksen parantamisella, prosessien tehostamisella ja päällekkäisten työvaiheiden minimoinnilla ja uusien liiketoimintamallien kehittämisellä. Mitä paremmin tuntee asiakas, asiakkaan tarpeet ja preferenssit, sitä paremmin häntä pystytään palvelemaan. (Kananen & Puolitaival 2019, 37-38.)

Teknologia vaikuttaa tulevaisuudessa yhä enemmän asiakaskokemuksen kehittämiseen myös asiakkaiden päätöksentekoon. Kun ostaminen ja oppiminen siirtyvät verkkoon, algoritmeilla on entistä suurempi vaikutus ostoprosesseihin ja valintoihin kuluttajina. Henkilökohtaisen datan pohjalta rakennetut suositukset perustuvat koneiden tekemiin algoritmeihin, jotka tilastollisesti osuvat useimmiten oikeaan. Asiakaskokemuksen kehitystyölle on digitalisaation myötä asetettava uudet tavoitteet. Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja kasvavat entisestään, ennen kaikkea globaalien kilpailijoiden asettamien uusien standardien myötä. Asiakkaat ovat tietoisia uusista mahdollisuuksista ja

odottavat niitä. Asiakkaat tuntevat joskus saatavilla olevan teknologian jopa paremmin kuin yritykset. (Gerdt & Eskelinen 2018, 17-22.)

Asiakaskokemuksen ytimessä ovat personointi ja automatisointi. Personointi liittyy saatavilla olevan tiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen, mikä tarkoittaa parempia hakutuloksia asiakkaan tarkastellessaan itselleen mieluisia vaihtoehtoja verkossa. Personointi tulee ajan mittaan yhä merkittävämmäksi ja asiakasodotukset sen suhteen kasvavat. Digitalisoituvassa yhteiskunnassa on mahdotonta rakentaa erinomaista asiakaskokemusta ilman investointeja teknologiaan. Yritys tarvitsee sähköiset kommunikaatiovälineet sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä joukon liiketoimintasovelluksia. Lisäksi tarvitaan erilaisia teknologioita asiakaspalvelua ja markkinointia varten. Näitä ovat mm. asiakaspalveluportaalit, pikaviestintä -sovellukset ja monet markkinointiviestintää tehostavat ratkaisut. (Gerdt & Eskelinen 2018, 15-17.)

Pankit ja pankkitoimialan uudet, digitalisaatiota hyödyntävät haastajat ovat hyvä esimerkkipari siitä, miten kuluttajille samantyyppistä palvelua tuottavien yritysten lähtökohdat, resurssit, organisaatiokulttuuri ja kehitystyön alkupisteet voivat erota toisistaan. Muutosvauhti on sidoksissa toimialaan, ja ainutlaatuinen, heikosti kopioitava tuote tukee yrityksen menestystä myös jatkossa. Suurimmalle osalle yrityksiä paras lähtökohta on tulevien asiakastarpeiden kriittinen analysointi ja kehitystyön aloittaminen, koska asiakastarpeet muuttuvat digitalisaation myötä nopeasti. (Gerdt & Eskelinen 2018, 44-45.)

Palveluiden digitalisoimisella on pankeissa keskitytty usein siihen, että olemassa olevat palvelut muutetaan eri alustoille toimiviksi. Asiakas on jäänyt epähuomioon prosessissa, kun ei kiinnitetä huomiota asiakkaan elämässä tarvittaviin palveluihin. Asiakkaan elämä koostuu monista rooleista, eikä se rajoitu vain kuluttajanrooliin. Pankkien olisi tärkeää laajentaa kontekstiaan kuluttajanäkökulmasta asiakkaan muuhunkin elämän toimintoihin, ja näin saada ymmärrys asiakkaan jokapäiväisistä toiminnoista. Asiakaskokemusta tulisikin jatkuvasti arvioida palvelun kehittämisen aikana moneen kertaan, kuten kokemus palvelusta ennen, käytön aikana ja käytön jälkeen. Asiakaskokemus esimerkiksi mobiilipankista koostuu asiakkaan menneisyyden ja nykyisen palvelukokemuksen yhdistelmästä, mutta kokemukseen vaikuttavat myös odotukset tulevaisuuden palvelusta. Asiakkaiden tarpeiden ennakoitavuuteen vaatii huomion kiinnittämistä asiakkaiden tulevaisuuden odotuksiin palvelusta. Kaikki ajan ulottuvuudet voidaan katsoa jatkuvasti ja vuorovaikutteisesti vaikuttavan asiakkaan arvon ja kokemuksen muodostumiseen. (Komulainen & Saraniemi 2019.)

Asiakkaat haluavat asioida pankkinsa ja vakuutusyhtiönsä kanssa heille parhaiten sopivalla tavalla, minkä takia saumaton vuorovaikutus asiakkaiden kanssa sekä fyysisessä että digitaalisessa ympäristössä ovat yrityksille merkittävä tekijä. Asiakkaat haluavat myös yksilöllisiä ratkaisuja, kuten yksilöllisen hinnoittelun, käyttäytymisen perusteella paketoituja palveluita tai tietoja omaista kulutuskäyttäytymisestä päätöksenteon tueksi. (Kauppalehti, 2019)

Asiakastyytyväisyys on keskeinen toimintaan vaikuttava tekijä monissa organisaatioissa, mutta keskittyminen vain asiakastyytyväisyyteen johtaa usein siihen, että asiakkaita tarkastellaan massana ja kiinnitetään huomiota ainoas-

taan siihen, kuinka suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tällainen tarkastelu ei juuri ole omiaan parantamaan asiakaspalvelun laatua organisaatiossa. Asiakaskokemuksen merkitys nousee markkinoilla, joilla on runsaasti kilpailua ja aloilla, joilla tuotteita ja palveluita on vaikea erilaistaa. Asiakkaat kykenevät nykyisin sosiaalisen median avulla saamaan nopeasti tietoja muiden asiakkaiden kokemuksista ja nykyisin asiakkaat etsivät organisaatioita, tuotteita ja palveluita, joista he saavat parhaan asiakaskokemuksen. (Juuti 2015, 40.)

Asiakkaan mahdollisuus antaa palautetta tai valittaa tuotteista ja palveluista auttaa paremmin saamaan asiakkaan ääni kuuluviin. Organisaatioilla on mahdollisuus päästä sisälle asiakkaan maailmaan, kun valituksia ja palautteita tarkastellaan kertomuksina. Ne kertovat asiakkaan ongelmista, joita hän elämässään kohtaa ja näitä tarkastelemalla asiakasta voidaan palvella entistä paremmin, kun etsitään keinoja hänen elämänsä helpottamiseksi. Näin toimimalla voidaan ylittää asiakkaiden odotukset ja saavuttaa todellista asiakastyytyväisyyttä. (Juuti 2015, 52.)

Monet yritykset ymmärtävät, miten tärkeää on luoda uusia asiakaskokemuksia menestyäkseen. Selvittääkseen, mitä mieltä asiakas on yrityksen palveluista tai tuotteista, tehdään tyytyväisyysmittauksia. Niihin on erilaisia verkkotutkimuksia tai Net Promoter Score (NPS). Tutkimuksen kysymyksenä voi olla esimerkiksi, miten todennäköisesti suosittelet meidän yritystämme/tuotettamme/palveluamme ystävällesi tai kollegallesi. Jos NPS tulos laskee, niin silloin tuotteessa tai palvelussa on ongelma. NPS ja muut samankaltaiset mittausten menetelmät osoittavat alueen, jossa ongelma sijaitsee, mutta tarkemman tiedon saamiseksi tarvitaan luotettavampia ja skaalattavampia keinoja päästä ongelman ytimeen. Syiden ja ongelma kohtien löytämiseksi palvelumuotoilu on noussut monissa yrityksissä suosioon. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018)

Palvelumuotoilu on tullut osaksi monen yhtiön liiketoimintaa ja sen avulla pyritään löytämään keinoja voittaa asiakkuuksia digitaalisissa kanavissa. Suomessa palvelumuotoilu on saanut hyvän vastaanoton, koska se sopii suomalaisen tapaan johtaa liiketoimintaa. Palvelumuotoilu on eräänlaista talkootoimintaa. Palvelumuotoilu sopii arvopohjaltaan ja ideologialtaan hyvin suomalaiseen kulttuuriin. Asiakaskokemuksen muutoksia mitataan juuri Net Promoter Scoren avulla. Sen käyttämisellä voidaan nähdä asiakaskokemuksen kehityksen trendi. (Mattinen 2020, 25.)

Palvelumuotoilun kysyntään on vaikuttanut asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen yritysten strategisena kilpailukeinona, mutta myös asiakasodotukset ovat muuttuneet. Lähtökohtaisesti palvelun pitää tuottaa asiakkaille arvoa ja hyötyä, mutta tarjottavien palveluratkaisujen tulisi pystyä ennakoimaan asiakkaiden tarpeet jo ennen kuin hän tulee niistä itsekään tietoiseksi. Asiakkaat odottavat myös, että palvelut ja tuotteet ovat ominaisuuksiltaan ymmärrettäviä ja toiminnaltaan helppokäyttöisiä. Asiakkaiden toiveena on saada entistä räätälöidympiä kokemuksia, kohtaamisia sekä yksilöllisiä tarjouksia ja etuja. Siirtyminen yrityksen eri palvelukanavien välillä

tulisi olla myös helppoa ja saumatonta, jotta palvelukokemus on yhtenäinen palvelukanavasta riippumatta. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019, 22-23.)

Palvelumuotoilusta on tullut Suomessa merkittävä ilmiö. Se on nähty keino-
nona edistää yrityksen kilpailukykyä kotimaisen ja kansainvälisen kilpailun
lisääntyessä, toisaalta keinona vastata ihmisten jatkuvasti kohoaviin odotuksiin
ja vaatimuksiin. Palvelumuotoilun nopeaa leviämistä Suomessa on edistänyt se,
että se sopii arvopohjaltaan ja ideologialtaan hyvin suomalaiseen kulttuuriin,
jossa korostetaan tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Nähdään luonnollisena,
että asiakkaat ja työntekijät voivat osallistua palvelumuotoiluprosessiin, ja että
heidän mielipiteensä, toiveensa ja ideansa otetaan kehittämisesä huomioon.
(Koivisto ym. 2019, 33.)

Palvelumuotoilun kehittämisen lähestymistapa perustuu muotoiluajatte-
luun, jolla tarkoitetaan ihmislähtöistä innovaatioprosessia. Prosessissa pyritään
yhdistämään, mitä ihminen haluaa, mikä on teknologisesti toteutettavissa ja
taloudellisesti kannattavaa. Helpoin tapa saada palvelumuotoilusta kokemusta,
ja kokeilla sen hyötyjä, on hankkia se yritykseen konsulttipalveluna. Tämä on
varmasti palvelumuotoilun käytön alkutaipaleella järkevä vaihtoehto, mutta
yksittäisten palvelumuotoilukokeilujen vaikuttavuus jää usein kuitenkin mar-
ginaaliseksi, eikä johda kestäväksi kilpailueduksi yritykselle. Yritys saakin pal-
velumuotoilun hyödyntämisestä suuremman hyödyn, kun se juurruttaa palve-
lumuotoiluosaamisen omaan toimintaansa ja hankkii siihen tarvittavat kyvyk-
kydet. (Koivisto ym. 2019, 163.)

Palvelumuotoilu tarjoaa työkalut yhdistää asiakas mukaan innovaatiopro-
sessiin, ja näin innovaatiosta tulee yrityksen ja asiakkaan yhteinen luomus. Pal-
velumuotoilu on jatkuva oppimisprosessi, koska siinä erilaisten toistojen kautta
arvioidaan palvelua ja heijastetaan palvelun ominaisuuksia asiakkaiden tarpei-
siin. Palvelumuotoilun ajattelussa ilmenee suunnitteluajattelun idea, kun kehi-
tetään palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita, mutta ne tuottavat myös
arvoa yritykselle. (Rau, Zbiek, & Jonas 2017.)

Palvelumuotoilu alkaa yleensä asiakkaiden tarpeiden tutkimisella ja apu-
na käytetään erilaisia laadullisia tutkimusmenetelmiä. Palvelumuotoilussa ei
mennä suoraan ratkaisuun, vaan siinä lähetystapana on uusien ideoiden testaus
ja prototyypin luonti. Prototyyppi etenee kokeiluun ja sen jälkeen toteutuk-
seen, mutta matkan varrella tehdään toistoja. Kaikki palikat harvoin menevät
ensimmäisellä kerralla oikein, siksi tarvittaessa palataan takaisin päin ja teh-
dään toistoja, jotta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Tuotteiden tai palve-
luiden kehitys lähtee palvelumuotoilussa liikkeelle tutkimuksesta ja testaukses-
ta, ei mielipiteestä tai viranomaisista. (Stickdorn ym. 2018.)

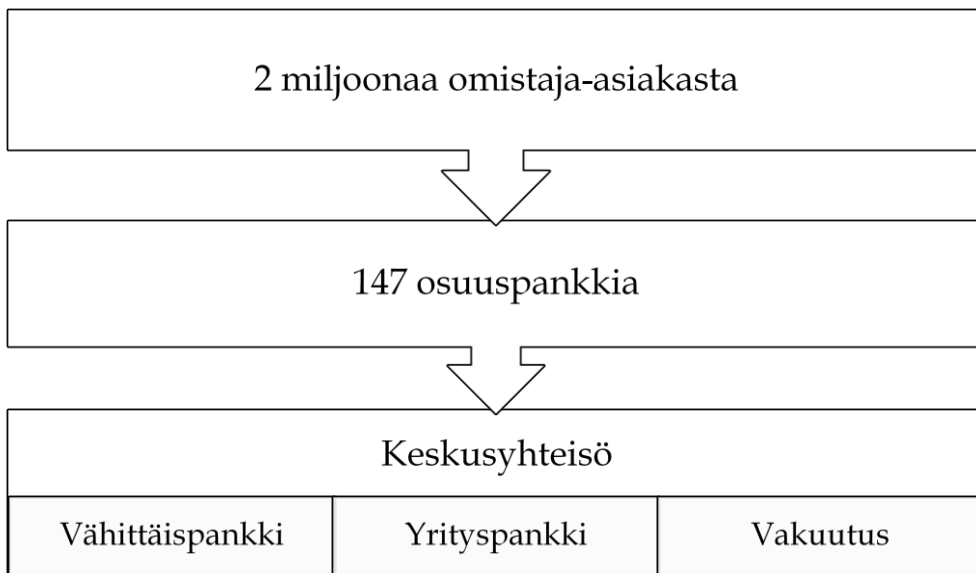
Asiakkaiden kokemusmaailman sisälle pääseminen on ehdoton ennak-
koedellytys sille, että organisaatio voi suunnitella ihanteellisen asiakaskoke-
muksen sisältöä. Kun ihanteellinen asiakaskokemuksen sisältö on luotu ja
sanoitettu kirjalliseen muotoon, henkilöstöä voidaan alkaa valmentamaan tä-
män mukaiseen toimintaan. Ihanteellinen asiakaskokemus toimii vertailukoh-
tana ja standardina, johon jokainen palvelua suorittava henkilö voi verrata

omaa toimintaansa. On hyvä, jos tällaisen kokemuksen luomisessa on käytettävissä todellista tietoa eli runsaasti kokemuksia asiakkaiden käyttäytymisestä. Nämä kokemukset rikastuttavat viimeistään valmistusvaiheessa ihanteellisen asiakaskokemuksen muotoa. (Juuti 2015, 43)

Jokainen toimiala, yritys, organisaatio katsoo asiakaskokemusta oman strategiansa, tavoitteidensa, resurssiensa ja mahdollisuuksiensa kautta. Samoin digitalisaation rooli, aikataulu ja vaikutukset vaihtelevat toimialoittain ja yrityksestä toiseen. Usein kehitystä verrataan saman sektorin muiden yritysten tilanteeseen ja oppia haetaan vain oman alan parhaiden kokemuksista. Huippuyritykset toimialasta riippumatta ovat edelläkävijöitä monessa asiassa esimerkiksi tekoälyn valjastamisessa tai kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen hallinnoinnissa tai toimitusketjun uudistumisessa. Tiedon hyödyntämisen ja nopean innovoinnin digitalisaation aikakautena tulisi olla jokaisen organisaation tavoitteena. Partneroituminen ja alustataloudesta hyötyminen auttavat menestymään digitalisaation muokkaamilla toimialoilla. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen keskittymällä reaaliaikaiseen palveluun, personointiin ja käyttäjäystävällisyyteen ovat kaikkia organisaatioita koskevia teemoja toimialasta riippumatta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 47.)

3 TUTKIMUKSEN KONTEKSTI

OP Ryhmä on osuustoiminnallinen, vuonna 1902 perustettu finanssiryhmä, jonka rakenne muodostuu itsenäisistä osuuspankeista sekä ryhmän keskusyhteisöstä tytäryhtiöineen, mitä kuvio 3 havainnollistaa. OP Ryhmän perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen; yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP Ryhmän muodostivat 31.12.2019 tilanteessa 147 jäsenosuuspankkia sekä niiden keskusyhteisö OP Osuuskunta tytäri- ja lähiyhtiöineen. (OP Ryhmä 2019b.)



KUVIO 3. OP Ryhmän rakenne. Mukailtu.

OP Ryhmän liiketoiminta jakautuu kolmeen segmenttiin, jotka ovat vähittäispankki, yritys pankki sekä vakuutus. Liiketoimintasegmentit ovat muuttuneet

vuonna 2019, kun ne olivat vuonna 2016 pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Terveys- ja hyvinvointiliiketoiminta sisältyy vahinkovakuutus-liiketoimintasegmenttiin. (OP Ryhmä 2016a, 2019a.)

Vähittäispankki-segmenttiin kuuluvat osuuspankit, OP Kodit, OP-Korttiyhtiö Oyj, OP-Asuntoluottopankki Oyj, Pivo Wallet Oy ja OP Co-ride Oy. Yrityspankki-segmenttiin kuuluvat OP Yrityspankki Oyj, OP Säilytys Oy, OP Varainhoito Oy, OP Kiinteistösijoitus Oy, Checkout Finland Oy ja OP-Rahastoyhtiö Oy. (OP Ryhmä 2019a.)

Vakuutus-segmenttiin kuuluvat OP Ryhmän vahinkovakuutusyhtiöt eli Pohjola Vakuutus Oyj, A-Vakuutus Oy sekä henkivakuutusyhtiö OP-Henkivakuutus Oy. Segmenttiin kuuluu myös Pohjola Sairaala, joka tarkensi strategiaansa vuonna 2019 ja keskittyy jatkossa ortopediaan ja urheiluklinikatoimintaan. Osana muutosta Pohjola Sairaala myi työterveyspalveluliiketoimintansa Mehiläiselle 1.6.2019. Muu toiminta -segmentti sisältää muita segmenttejä tukevat toiminnot. Segmenttiin kuuluvat pääosa OP Osuuskunnasta, OP-Palvelut Oy ja OP Yrityspankki Oyj:n keskuspankkitoiminnot. (OP Ryhmä 2019a.)

Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Ne tarjoavat kotitalous- ja pk-yritysassiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille pankkipalvelut. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa Helsingin Seudun Osuuspankki, joka kuuluu keskusyhteisökonserniin. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa päätöksenteon perusteisiin kuuluu jäsen ja ääni-periaate. Osuuspankeissa omistaja-asiakkaiden päätösvaltaa käyttää omistaja-asiakkaista muodostuva edustajisto tai osuuskunnan kokous sekä hallintoneuvosto ja hallitus, joiden kaikki jäsenet ovat omistaja-asiakkaita. (OP Ryhmä 2019b.)

OP Osuuskunta eli keskusyhteisö OP Ryhmän keskusyhteisö on OP Osuuskunta ja sen kotipaikka on Helsinki. Keskusyhteisön jäsenenä voivat olla talletuspankkien yhteenliittymästä annetussa laissa tarkoitetut luottolaitokset, joiden säännöt tai yhtiöjärjestyksen keskusyhteisö on hyväksynyt. Jäseneksi ottamisesta päättää keskusyhteisön hallintoneuvosto. Keskusyhteisön tehtävänä on yhteenliittymän keskusyhteisönä ja OP Ryhmän muodostaman rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevana yrityksenä edistää ja tukea tasapuolisesti jäsenluottolaitostensa, muiden OP Ryhmään kuuluvien yritysten ja yhteisöjen sekä koko ryhmän kehitystä ja yhteistoimintaa. Keskusyhteisö ohjaa ryhmän keskitettyjä palveluja, kehittää ryhmän liiketoimintaa, huolehtii ryhmän strategisesta ohjauksesta ja edunvalvonnasta sekä hoitaa yhteenliittymän keskusyhteisölle ja rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevalle yritykselle kuuluvat ohjaus- ja valvontatehtävät. Lisäksi keskusyhteisö toimii OP Ryhmän strategisena omistusyhteisönä. Keskusyhteisössä jäsenosuuspankkien päätösvalta on osuuskunnan kokouksella ja sen valitsemalla hallintoneuvostolla. (OP Ryhmä 2019a.)

3.1 OP Ryhmän strategia ja visio

OP Ryhmä julkisti vuonna 2016 pitkän aikavälin strategian. OP Ryhmän tavoitteena strategian mukaan oli aloittaa muuttuminen asteittain puhtaasta finanssi-toimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Strategiassa korostui asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla ja merkittävin muutos aloitettiin palveluiden digitalisoinnilla. OP Ryhmän suunnitelmissa on vuosien mittaan rakentaa pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito täysin digitaalisille liiketoiminnoille. Asiakaskokemus nähtiin perustuvan jatkossa enemmän ihmisen ja teknologian yhteispeliin, mutta palveluiden digitalisoituminen ei pois sulje kasvokkain tapahtuvien asiakaskohtaamisten kehittämistä. Asiakkaiden kasvavat odotukset ja asiakaskäyttäytymisen muutos vaikuttivat luomaan toimialarajat ylittäviä kokonaisratkaisuja. Vuoden 2016 strategian tarkoituksena oli käynnistää OP Ryhmässä liiketoiminnan kehittämisen painopisteen siirtyminen asteittain yksittäisistä tuotteista kohti asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia. Ensimmäisessä vaiheessa liiketoimintaa laajennettiin kasvattamalla terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaa. OP Ryhmä julkisti, että se aikoo rakentaa tulevana vuosina terveys- ja hyvinvointipalveluista neljännen liiketoiminta-alueen. (OP Ryhmä 2016b.)

Vuonna 2016 OP Ryhmä ilmoitti, että se kasvattaa lähivuosina kehitysinvestointeja 300-400 miljoonan euron vuositasolle, eli tarkoituksena on seuraavan viiden vuoden aikana panostaa kehittämiseen noin 2 miljardia euroa. Strategian käytäntöön vieminen aloitettiin kohdeorganisaatiossa kehityshankkeiden kautta, kuten nykyliiketoiminnan kehittämisellä, uuden liiketoiminnan synnyttämisellä ja uusien kyvykkyyksien kehittämisellä sekä OP Ryhmän yhteisöllisen roolin edistämällä. Vuoden 2016 strategian julkistamisen yhteydessä OP Ryhmä asetti myös uudet numeeriset tavoitteet vakavaraisuudelle (CET1), kannattavuudelle (taloudellisen pääomavaateen tuotto), tehokkuudelle (nykyliiketoiminnan kulut) sekä omistaja-asiakkaiden määrän kasvulle. Taloudellisten tavoitteiden rinnalle OP Ryhmä otti vuonna 2016 uuden asiakaskokemusmittarin käyttöön Net Promoter Score (NPS), joka pohjautuu asiakkaiden suositteluhalukkuuden mittaamiseen. Asiakaskokemusmittari on OP Ryhmällä mukana myös uudessa vuonna 2019 julkistetussa strategiassa. Kyseinen mittari on kaksiosainen ja se koostuu sekä bränditason NPS-tavoitteesta sekä kohtaamistason NPS-tavoitteesta. Bränditason NPS-luvulla mitataan asiakkaiden kokemusta OP Ryhmästä kokonaisuutena ja kohtaamistason NPS-luvulla mitataan taas, millainen asiakaskokemus on kaikissa asiakaskohtaamisen kanavissa. (OP Ryhmä 2016b, 2019c.)

OP Ryhmä julkisti uuden strategian vuonna 2019 ja sen visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. OP Ryhmä otti uuden strategiaprosessin käyttöönsä, jossa strategiaprosessia muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Uusi strategiaprosessi auttaa OP Ryhmää tekemään jatkuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttamaan niitä. Uusi strategia auttaa

vastamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin sekä reagoimaan joustavasti toimintaympäristön muutokseen ja muutoksen myötä tulevaan epävarmuuteen. Strategiaprosessi koostuu toiminta ja kilpailuympäristön jatkuvas- ta seurannasta, yhteisen vision ja painopisteiden muodostamisesta sekä strate- gian mittaamisesta. OP Ryhmän uudessa strategiassa asiakas on edelleen keski- össä samalla tavalla kuin vuonna 2016. Nähdään, että asiakaskäyttäytyminen muuttuu koko ajan ja on oltava läsnä siellä, missä asiakas on. Oli kyseessä mo- biilipalvelu, konttori tai kolmannen osapuolen tarjoama digitaalinen palvelu- alusta, Suomessa tai ulkomailla. (OP Ryhmä 2019c.)

3.2 OP Ryhmän arvot ja osuustoiminnallisuus

OP Ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Arvot OP Ryhmällä ovat pysyneet samana, vaikka strategia uudistui vuonna 2019. Ihmisläheisyydellä tarkoitetaan, että OP on ihmistä varten ja asiakkaat ja työyhteisön jäsenistä välittämistä ovat lähtökohtana toiminnalle. Ihmisen ar- vostaminen ja kohtaaminen tasavertaisena yksilönä halutaan näkyvän OP Ryhmän kaikessa toiminnassa. OP Ryhmä haluaa toimia paikallisesti, alueelli- sesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Yhdessä menestymisellä tarkoitetaan, että menestystä halutaan rakentaa yhdes- sä asiakkaiden kanssa, mikä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyä (OP Ryhmä 2016b.)

Osuustoiminnallisena yrityksenä OP Ryhmän tehtävänä on edistää omis- taja-asiakkaidensa ja toimintaympäristön pitkän tähtäimen menestystä ja hy- vinvointia. Se näkyy tekoina yhteisön hyväksi sekä paikallisesti että valtakun- nallisesti. Tärkeimpiä pääomia OP Ryhmässä ovat hyvinvoiva, osaava ja moti- voitunut henkilöstö, jatkuvasti kehittyvät palvelut ja järjestelmät, laadukas data eli tietopääoma sekä taloudellinen pääoma ja luottamuspääoma. Tärkeimpinä asioina OP Ryhmän näkemyksenä on tuottaa erinomaista työntekijä- ja asiakas- kokemusta, vahvistaa vakavaraisuutta ja mainetta sekä edistää kestäväää talout- ta ja alueellista elinvoimaisuutta. Paras asiakaskokemus toimialalla on OP Ryhmän tärkein tavoite, ja sen katsotaan syntyvät luomalla merkityksellisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa kaikissa kanavissa. (OP Ryhmä 2019c.)

Osuustoiminnallisuuteen perustuvien arvojen ja periaatteiden mukaisesti OP Ryhmä toimii yhteisön etua ajatellen eikä se aja OP:n tai yksittäisten toimi- joiden tavoitteita, jos edut ovat ristiriidassa toimintaympäristön pitkän aikavä- lin tavoitteiden kanssa. Osuuspankit vaikuttavat paikallisesti Osuuskunta yri- tysmuotona ja osuuspankit ovat vahvasti sitoutuneet asiakkaisiinsa ja ympäris- töön, jossa nämä toimivat. Osuuspankkien teot paikallisyhteisöjen keskuudessa lisäävät yhteiskunnan hyvinvointia ja talouskehitystä ympäri Suomen. Osuus- pankeilla tuntemus paikallisesta toimintaympäristöstä on pitkä, joten ne pysty- vät rahoittamaan kotitalouksia ja yrityksiä erilaisina taloudellisina aikoina. Pai- kallisen yritystoiminnan pitkäjänteinen rahoittaminen onkin yksi alueellisen hyvinvoinnin ja jatkuvuuden tärkeimmistä edellytyksistä. (OP Ryhmä 2018.)

3.3 Toimintaympäristö

Finanssiala on voimakkaassa ja nopeasti etenevässä digitaalisessa murroksessa, jonka myötä alalle tulee jatkuvasti toimialarajat ylittävää uutta kilpailua. Sääntely vapauttaa kilpailua entisestään ja avaa pankkien asiakasdatan kolmansille osapuolille. Kilpailun kiihtyessä ja globalisoituessa asiakkaat vaativat kotimaisilta toimijoilta yhtä sujuvaa ja vaivatonta palvelukokemusta kuin mihin he ovat tottuneet parhaiden kansainvälisten yritysten palveluita käyttäessään. Asiakaskokemuksen tarjoamisessa OP Ryhmä ei kilpaile enää pelkkien finanssi-toimijoiden kanssa. (OP Ryhmä 2016b.)

OP Ryhmässä finanssialan toimintaympäristöä analysoidaan osana jatkuvaa strategiaprosessia, jotta tulevia muutoksia voidaan ennakoida mahdollisimman hyvin. Seurantamalli pohjautuu muun muassa talouden, teknologian, regulaation, kilpailuympäristön ja asiakaskäyttäytymisen systemaattiseen analysointiin, jonka pohjalta tehdään jatkuvasti uusia strategisia valintoja. Megatrendit ja maailmankuvat ovat strategian taustalla ja heijastuvat strategiaprosessiin, jonka aikana muodostuu näkemys siitä, millaiset ilmiöt ja muutokset vaikuttavat OP Ryhmän ja sen asiakkaiden arkeen, olosuhteisiin ja tulevaisuuteen. Näiden maailmankuvien tarkoituksena on laajentaa tulevaisuuslähtöistä ajattelua ja vahvistaa strategista ketteryyttä. Kilpailu on nykypäivänä globaalia, joten toimintaympäristön ilmiöt ja megatrendit kytkeytyvät usein tiiviisti toisiinsa. OP Ryhmä tekee jatkuvaa seurantaa toimintaympäristön kehitymisestä erilaisten mittareiden ja indikaattoreiden avulla sekä arvioi maailmankuvissa tapahtuneita muutoksia ja niiden strategista merkitystä. (OP Ryhmä 2019c.)

Globalisaatio muovaa finanssialan toimintaympäristöä Suomessa. Kansainvälisten toimijoiden palveluita on yhä kasvavassa määrin laajemmin tarjolla, ja kotimaisten toimijoiden on huolehdittava palveluidensa kilpailukyvyistä. EU:n kilpailupolitiikka tähtää sääntelyn harmonisoimiseen, mikä edesauttaa kansainvälisten toimijoiden pääsyä Suomen markkinoille, mutta se tarjoaa kotimaisille toimijoille myös mahdollisuuden hakea kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Globalisaatio tarkoittaa yhä moniulotteisempaa toimintaympäristöä ja maailmantalouden näkymien sekä globaalien pääomamarkkinoiden muutokset heijastuvat reaaliaikaisesti kaikkialle maailmassa. Suomessa väestö keskittyy myös yhä enemmän kasvukeskuksiin, mikä synnyttää demografisia muutoksia. Teknologinen kehitys luo uudenlaisia mahdollisuuksia ajasta ja paikasta riippumattomien finanssipalveluiden tarjoamiseen. Myös ilmastonmuutos on merkittävä globaalinen haaste, joka vaikuttaa asiakkaiden, sidosryhmien ja koko toimintaympäristön tulevaisuuteen. Siitä aiheutuu suuria taloudellisia riskejä, mutta toisaalta kestävä liiketoiminta luo myös uusia mahdollisuuksia. Finanssialalla on keskeinen rooli rahoittajana ja sijoittajana työssä ilmastonmuutoksen hidastamiseksi. (OP Ryhmä 2019c.)

Uudistuminen muuttuu konkreettiseksi, kun investoidaan uuteen teknologiaan, tuotteisiin, palveluihin ja osaamiseen. OP Ryhmä kertoi vuoden 2016

strategian julkistamisen yhteydessä investointiohjelmasta, joka oli suuruudeltaan noin 2 miljardia euroa seuraavalle viidelle vuodelle. (OP Ryhmä 2016b)

Vuonna 2017 OP Ryhmä investoi palveluiden kehittämiseen 450 miljoonaa euroa. Valtaosa investoinneista kohdistui perinteisen liiketoiminnan kehittämiseen, mutta lisäksi uusia tuotteita lanseerattiin sekä perinteisissä että uusissa liiketoiminnoissa. Kehittäminen tähtää parempaan asiakaskokemukseen, jonka vuoksi asiakkaita otetaan mukaan palveluiden kehittämiseen monipuolisemmin ja kattavammin kuin aikaisempina vuosina. Asiakastyytyväisyys ja OP Ryhmän yrityskuva vahvistui vuoden 2017 aikana. Muutos toimintaympäristössä ja liiketoiminnan voimakas uudistaminen edellyttävät uudenlaista osaamista, samalla digitalisaatio ja robotisaatio muokkaavat jo olemassa olevia työtehtäviä. Järjestelmien kehittämisen ohella OP Ryhmä panostaa vahvasti myös osaamisen kehittämiseen, koska näin suuri uudistaminen on haaste. (OP Ryhmä 2017a, 2019c.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetty aineisto sekä sen hankinta- ja analyysimenetelmä. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Aineisto ja sen hankintamenetelmä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yleinen piirre on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa tiedon keräämisessä suositaan ihmisiä, koska ihminen nähdään riittävän joustavana sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja heidän ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, ja lähtökohdana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja sitä toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on usein päämenetelmänä. Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttävällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelu on eräänlaista keskustelua ja haastattelun idea on yksinkertainen ja järkevä, kun haluamme tietää jotain ihmisestä, kuten mitä hän ajattelee. (Eskola & Suoranta 1998, 63.)

Haastattelu on muuttunut perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta enemmän keskustelunomaiseen suuntaan. Haastattelun erityispiirteet on kuitenkin hyvä tunnistaa tasavertaisesta ja spontaanista keskustelusta. Haastattelu toteutuu tutkijan aloitteesta ja se on tavoitteellinen tiedonkeruun tilanne, joka useimmiten nauhoitetaan. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 25.)

Haastatteluja on monenlaisia, kuten strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa, tai voidaan sanoa myös lomakehaastattelussa, kysymysten muotoilu ja järjestys ovat valmiina. Tämä haastattelu vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa edellisestä siten, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta eivät täytä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määritelty. Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Eskola & Suoranta 1998, 63.)

Tämä tutkimus toteutettiin osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää (Strategy, Accounting and Leadership as Practice). Tutkimuksessa on hyödynnetty valmista tutkimusaineistoa ja se koostuu 20:stä haastattelusta, jotka tutkimusryhmä keräsi vuosien 2016-2017 välisenä aikana. Tutkimusryhmän aiheena on kohdeorganisaation vuoden 2016 julkistettu strategia ja strategian merkityksellistäminen. Haastatteluista esille nousi digitalisaatio yhtenä merkittävänä aiheena, joka osoitti olevan strategisesti merkittävä ja toimintaa muokkaava.

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joissa aihealueet ovat olleet haastateltaville samat. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 48) luokittelevat, että ”teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua ja on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat”. Haastattelussa aihealueet ovat siis tiedossa ja haastattelua kohdennetaan niiden mukaisesti. Teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen ja, jos haastateltavina on eri asemissa tai työnkuviissa olevia henkilöitä, teemojen painotukset saattavat poiketa eri haastatteluissa. (Eskola ym. 2018, 25.)

4.2 Haastateltavat

Digitalisaatio on suuressa roolissa uudessa strategiassa, ja sitä kautta vaikuttaa jokaisen haastateltavan työkuvaan ja on tätä kautta jokaiselle haastateltavalle tutuksi tullut aihe. Eskola, Lätti & Vastamäki (2018, 26) esittävät teoksessaan, että ”haastateltavien valitsemisessa ideana on luonnollisesti tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa tai kokemusta tai joiden tiedetään olleen osana jossakin toiminnassa tai prosessissa”.

Haastateltavat työskentelevät eri asemassa olevissa työtehtävissä OP Ryhmässä. Haastattelut on kerätty Helsingin, Tampereen ja Kainuun seudun

Osuuspankeista sekä yksi Oulun kehittämissyksiköstä. Haastateltavien joukosta suurin osa toimi erilaisissa johtotehtävissä ja myös kehittämissyksiköstä oli mukana muutama haastateltava. Joukko on hyvin monipuolinen, joten eri työtehtävien ja henkilöiden asemien avulla saatiin monipuolisia näkemyksiä digitalisaation vaikutuksesta työhön.

Kohdeorganisaation eri johtotehtävissä	Riskienhallinta	Kehittäminen
H2, H3, H4, H5, H6, H7, H10, H11, H12, H14	H1, H9	H8, H13

4.3 Analyysimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, sen ajatellaan valottavan jonkin yksilölliseksi ymmärretyin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari 2011, 38). Laadullista aineistoa analysoivalla tutkijalla on edessään joukko valintoja, sillä tutkimuksen tekeminen on ennen kaikkea päättämistä isoista ja pienistä kysymyksistä. Osa valinnoista tehdään ennen aineiston keräämistä, mutta osa valinnoista liittyy siihen, miten kerättyä aineisto analysoidaan. Aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia, ei pelkästään todentaa ennestään epäilemäänsä. Tällä tavalla laadullinen tutkimus toimii, kun ei vain pyydetä vastauksia tutkijan konstruoimiin kysymyksiin tutkijan konstruoimilla käsitteillä, vaan vastaajat voivat vapaasti tuottaa käsityksensä tutkittavasta asiasta. (Eskola 2018, 181.)

Vaihtoehtoja tutkijan suhteesta teoriaan on useita. Niitä ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen tutkimus. Voidaan tehdä aineistolähtöistä analyysia, jolloin teoria pyritään rakentamaan aineistosta. Toiseksi voidaan tehdä teoriasidonnaista analyysia, jolloin analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan. Kolmanneksi on teorialähtöinen analyysi, jolloin lähdetään klassisen mallin mukaisesti teoriasta ja palataan siihen empiriassa käynnin jälkeen. Laadullisesta aineistosta on harvoin nostettavissa esiin niin selkeitä tuloksia, että ne voisi esittää tulososassa ilman viittauksia teoriaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimus on kuitenkin aina keskustelua aiempien kirjoittajien kanssa, ei vain uusien tulosten esittämistä (Eskola 2018, 182-183.)

Teemoittamisessa on kyse aineiston pelkistämisestä etsimällä tekstin olennaisimmat asiat. Teemojen avulla pyritään tavoittamaan tekstin merkityksenantojen ydin. Teemat liittyvät siis tekstin sisältöön eivätkä sen yksittäisiin kohtiin. Tekstiä teemoittaessaan tutkija lukee tekstin useaan kertaan pyrkien löytämään rivien välistäkin sen keskeiset merkitykset. Tutkijan ongelman asettelusta riippuu, hakeeko hän tekstistä johonkin tiettyyn asiaan liittyviä merkityksiä vai lähestyykö hän tekstiä kokonaisuutena pyrkiä rakentamaan sen oman sisällöllisen logiikan. Tutkija voi lähteä teemoittamaan aineistoon myös omien kysy-

mysten kautta. Silloin keskeiseksi nousee se, mitä informantit kunkin teeman kohdalla puhuvat, jolloin tutkijan tehtäväksi ei tule teemojen etsiminen aineistosta vaan informanttien antamien merkitysten löytäminen. (Moilanen & Rähä 2015, 61.)

Teemahaastatteluaineiston ensimmäinen tehtävä on järjestää aineisto teemoittain. Tämä tapahtuu poimimalla jokaisesta vastauksesta teemaan liittyvä kohta. Tehtävä ei ole aina helppo, koska haastattelu ei ole välttämättä etene loogisesti teemasta teemaan, vaan vastauksia ja kommentteja johonkin kysymykseen voi löytyä eri puolilta yksittäistä haastattelua. Niinpä haastattelut on luettava huolella läpi. Tutkijan on luettava aineisto riittävän monta kertaa ja esitettävä siitä oma tulkintansa. Muistiinpanot on hyvä tehdä luetusta aineistosta esimerkiksi käsin aineiston paperikopion reunaan ja merkitä korostustussilla tai alleviivaten ne haastatteluiden kohdat, jotka vaikuttivat kiintoisilta ja merkittäviltä. (Eskola 2018, 188-189.)

Luin aineiston kaikki 20 haastattelua useaan kertaan läpi ja tein korostustussilla merkintöjä tutkimusaiheen kannalta kiinnostavista haastattelun kohdista. Lukukertojen jälkeen kirjoitin haastatteluista erikseen myös yhteenvedot liittyen isoimpaan haastattelun teemaan, eli digitalisaatioon, jotta haastatteluiden teemat tulivat selkeämmin esille. Aineiston läpikäyminen useaan kertaan ja teemojen esiin nouseminen myös auttoivat valitsemaan tutkimuksen kannalta oleellisimmat haastattelut ja tarkensi tutkimuskysymyksiä. Aineistosta valikoitui tutkimukseen mukaan 14 haastattelua, jotka käsittelivät laajimmin tutkimuksen aihetta. Tutkimus on myös teoriasidonnainen analyysi, koska analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, vaikka tutkimuksen käytettiin valmista aineistoa.

Teema on tietty toistuva piirre tietyn haastateltavan haastattelussa. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 173) tarkoittavat teemoittelulla sitä, ”että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai jos haastateltavia on yksi, tälle”. Piirteet saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja odotettavaa yleensä onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Sen lisäksi tulee tavallisesti esille lukuisia muita teemoja, jotka ovatkin usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Näin syntyviin teemoihin voivat luonnollisesti kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. On erittäin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täysin samoin sanoin, mutta tutkija koodaa ne kuitenkin samaan luokkaan. Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä analyysin olennaisin osa. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Li-

säksi kumpaakin käsitettä on yleensä käytetty mittaamisesta puhuttaessa. Kun luovutaan ennako-oletuksista, muuttuu myös käsitys reliabeliudesta ja validiudesta. Voi olla jopa viisasta luopua kokonaan näiden termien käytöstä. Reliabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle ominaista ajassa tapahtuva muutos, tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttava varsinkin silloin, kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määritellä reliabelius on, että tulos on reliabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Jos lähdetään siitä, että täydellistä intersubjektiivisuutta ei ole, toisin sanoen, että jokainen yksilö tekee omien kokemustensa perusteella tietystä kohteesta oman tulkintansa, on epätodennäköistä, että kaksi arvioijaa ymmärtäisi kolmannen sanoman täysin samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185-186.)

Tutkijana olen pyrkinyt käyttämään tutkimuksessani monipuolisia ja relevantteja lähteitä, jotka auttavat tukemaan aineistoa. Tutkittavaan aineistoon en ole voinut itse vaikuttaa, koska käytin valmiiksi kerättyä ja litteroitua aineistoa. Mutta olen pyrkinyt kuvailemaan tutkimusmenetelmäni selkeästi, jotta lukijalle selviää, miten aineisto on tutkimukseen kerätty ja, miten sitä on analysoitu. Olen pyrkinyt sisällyttämään työhöni laadullisen tutkimuksen piirteitä ja verrannut aineistoa aikaisempien kirjoittajien havaintoihin tutkimuksen teemoista. Olen käyttänyt teemojen käsittelyn yhteydessä harkinnanvaraisesti sitaatteja aineistosta, jotta ne parhaiten havainnollistaisivat esimerkkejä, että aineisto on antanut johtolankoja tiettyjen teemojen muodostumiselle. Sitaatteja käyttäessäni olen kommentoinut ja tulkinnut niitä suhteessa teoriaan, jotta ne ovat kytköksissä tutkimukseeni eivätkä vain ole kokoelma erilaisia sitaatteja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Ydinasioita laadullisissa tutkimuksissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Laadullisen aineiston analyysissa on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle olisi kerrottava luokittelun synty-misen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-228.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulosten käsittelyn alussa on muutaman haastateltavan huomioita yleisesti strategiasta ja suuressa roolissa olevasta digitalisaatiosta. Tämän jälkeen tutkimustuloksia käydään läpi aineistosta esiin nousseiden teemojen kautta ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineistoa tarkastellaan digitalisaation vaikutuksista organisaation jäsenten työskentelytapoihin ja digitalisaation vaikutuksesta asiointitapojen muutokseen. Näiden jälkeen tuloksia tarkastellaan myös, minkälainen asiakkaan rooli on palveluiden kehittämisessä.

5.1 Ajatuksia digitalisaatiosta

Digitalisaatio on jokaiselle yritykselle iso strateginen kysymys. Digitalisaatiosta puhutaan usein, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, vaikuttaa markkinoiden dynamiikkaan ja yritysten ydintoimintaan. Yrityksen toiminnassa digitalisaatio aiheuttaa yleensä laajemman muutoksen ja edellyttää uudenlaista johtamista, osaamista, tehtävien organisointia, toimintamalleja ja yrityskulttuuria (ks. Ilmarinen & Koskela 2015, 23.) Osuuspankin vuoden 2016 lanseeratussa strategiassa digitalisaatiolla oli merkittävä rooli. Haastatteluista oli hyvin havaittavissa, että strategiaa oli painotettu voimakkaasti ja strategian myötä moni asia tulisi muuttumaan. OP Ryhmä oli uudistumisen edessä ja digitalisaatio tulisi muokkaamaan toimintaan hyvin laajalti. Osa haastateltavista oli strategiaan palannut omassa toiminnassa ja viestinnässä uudestaan ja uudestaan, mitä aikaisempien strategioiden aikana ei ollut tapahtunut, kuten haastateltavat seuraavaksi ilmaisevat.

et ehkä aikaisempien strategioiden aikaan ei o nii vahvasti siinä omassa viestinnässä aina palannut niihin samoihin kuviin ja kalvoihin. Mut nyt jotenkin, kun oikeesti nyt muuttuu asiat, niin ne on hyvin käytännönläheisiä (H3)

No puhutaan aika paljon tästä pakollisesta muutoksesta ja niinku pääjohtaja sano, että vahvankin on uudistuttava (H14)

esimiehet kävivät alaisilleen luonnollisesti tehokkaasti koko uutta strategiaa läpi ja miten se vaikuttaa omaan työhön ja kaikkee, et sitä käytiin hyvinkin tehokkaasti läpi, et en muista, et mä oon nyt ollut täällä 12 vuotta, et ei oo koskaan näin vahvasti viety strategiaa koko henkilöstöön läpi kuin nyt on viety (H7)

Digitalisaatio ei ole vain yhden yksikön työtehtävä vaan koskettaa koko organisaatiota ja usein organisaatio käy läpi transformaation. Organisaatio ei vain hyödynnä teknologiaa tehokkuuteen, vaan organisaatiot muuttuvat myös sisäisesti (ks. Savolainen & Lehmuskoski 2017, 21-23). Kuten eräs haastateltavista myös totesi, että digitalisaation vaikutus oli ymmärretty koko organisaatiota muokkaavana ilmiönä ja, että se ei ollut vain sitä, että uutta teknologiaa otetaan käyttöön, vaan digitalisaation nähtiin vaikuttavan myös asiakkaiden käyttäytymiseen. Pankintoiminta uudistuu, jotta vastataan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin paremmin.

Digitalisaatio ei ole pelkästään sitä, et teknologia tulee vaan et asiakaskäyttäytymisen muuttuu tai asiakaspreferenssit muuttuvat (H6)

Eräs haastateltavista nosti esille, että työssä tullaan jatkossa olemaan tekemisissä erilaisten digitaalisten asiointikanavien parissa. Toimintatapa ei ole jatkossa aina se totuttu henkilökohtainen tapaaminen, vaan asiakasta palvellaan myös muissa sähköisissä kanavissa.

mä sanoisin sen näin, et se on niinkun digitaalisuuden ja ihmisen yhteispelin huomiosta. Et nää täytyy saada pelaamaan niinku saumattomasti yhteen ajatellen sitä asiakasta (...) Elikkä totta kai ne henkilökohtaiset tapaamiset, mutta se kaikki muu kanavat, missä tavataan asiakkaita, eli just tämä mobiili, verkkopalvelu, puhelin nää tällaiset digikanavat, et ne toimis hyvin saumattomasti yhteen (H3)

Työn digitalisaatiolla tarkoitetaan toimintatapojen muutosta, jossa digitaalisia ratkaisuja aletaan hyödyntämään yhä enenevässä määrin yksilön, organisaation ja yhteiskunnan toiminnassa. Kyse ei siis ole ainoastaan uudesta teknologiasta, vaan sen eri muotoja otetaan yhä laajemmin käyttöön (ks. Parvinen ym. 2017, 6-7).

5.2 Digitalisaation vaikutus työskentelyyn

Ensimmäinen ja luonnollisin muutoksen käynnistäjä on strategia. Strategian muutokset voivat laukaista koko organisaatiota läpi leikkaavan muutoksen, joka monelle yritykselle on käynytkin, koska strategiaan on lisätty digitalisaatio (ks. Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16.) Liikkeellelähtö uudenlaiseen työskentelyyn OP Ryhmän henkilöstön keskuudessa lähti ensisijaisesti siitä, että vahvistettiin henkilöstön digitaitoja. Perustettiin digilähetystö, jossa käytiin uusimpia digitaalisiin palveluihin liittyviä asioita läpi ja henkilöstön keskuudessa nimitettiin digilähettiläitä, jotka jakoivat tietoa ja taitoja muille henkilöstön jäsenille. Tällä tavalla pyrittiin varmistamaan, että henkilöstön oma kehitys pysyy

kehityksen mukana ja, että tieto tavoitti kaikki eikä jäänyt vain yhden tiimin tai yksikön keskuuteen, kuten haastateltavat seuraavassa kommentoivat.

Lähdetään kuitenkin mun mielestä siitä liikkeelle et osataan hyödyntää meidän intraa, vähä uudenlainen tapa oppia. Ei ole kyse, kuka osaa jo tiedon, vaan kuka osaa löytää sen tiedon. Et se subtaansi, mitä tarvitaan, niin opitaan käytännössä ja sitten, vaikka näiden verkkokurssien käyttö et se on yks osa sitä digitalisaatiota (H2)

Et meil on iPadeja konttoreihin riittävästi otettu et niit on helppo asiakkaille näyttää et näin ja näin kun teet (...) sit meil on mobiilipuhelimet jaetaan melkein käytännössä katsoen melkein kaikille työntekijöille, ainaki lähes ja pyritään nyt saamaan ainaki työvälineet käyttöön (H1)

Viime vuosi (2016) oli digitalisaation osalta iso loikkaus, kun mä katson sitä tän digilähtetilään silmin. Et se, mistä alkuvuodesta lähdettiin liikkeelle se, et kuka osasi käyttää iPadia ja kuka ei, ja sitten et missä oltiin loppuvuonna, että kuinka me kaikki käytämme sitä jo arkisessa työssä ja tunnetaan meidän digipalvelumme (H3)

Henkilöstön digitaitojen kartuttamiseen annettiin hyvät mahdollisuudet, koska käytännössä lähes jokaiselle jaettiin matkapuhelin, johon henkilö pystyi lataamaan mobiilipankin sekä henkilöstöllä oli käytössään iPadit, johon oli ladattuna pankin sovellukset. Henkilöstölle tarjottavat mobiililaitteet toimivat myös kannustimena palveluiden käyttämiseen. Käytännössä oppiminen nähtiin parhaaksi tavaksi oppia, koska asiakkaatkin käyttävät samoja laitteita ja niiden käyttäminen oli välttämätöntä, jotta uudenlainen tapa toimia olisi mahdollista toteuttaa, kuten haastateltavat seuraavaksi toteavat.

Kuitenkin lähettiin siitä liikkeelle, et jossakin meillä, mä luulin et mä oon ihan avuton niiden kanssa. Mut ku varainhoitajille tuli työkaluksi Padit ni kyl puolikkaalle porukasta joutu pitää ihan pikakurssin, että mistä se menee päälle (H2)

Sähköiseen digitalisuuteen on panostettu eri tavoin, on koulutusta, digilähetysverkosto ja digilähtetiläitä, innostusta siihen, että me itsekkin käyttäisimme digitaalisia välineitä niin paljon ku mahdollista ja että me pystyttäisi niitä asiakkaillekin esittelemään niitä näiden etuja ja näkyvyyttä (H1)

OP Ryhmässä uuden oppimisen keskiössä oli osaamisen jakaminen ja ymmärryksen syventäminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja verkostoissa. Työntekijöille työn tekeminen muuttuu ja uudistuu erilaisten työvälineiden käytöllä, mutta uusien tapojen ja laitteiden käyttö on osattavat, jotta asiakkaita osataan auttaa ja opastaa uusien itsepalvelukanavien käytössä. Asiakkaat myös omaksuvat paremmin uusien sovellusten käytön, kun saavat asianmukaista opastusta (ks. Lönnqvist ym. 2013, 76, ks. Laukkanen & Kiviniemi 2010).

5.2.1 Digitalisaatio sähköistä toimintoja

Digitalisaatiosta puhuttaessa haastatteluissa näkyvintä muutosta toiminnassa kuvattiin paperittomuudella. Asiakkaiden asiakirjat pystytään jatkossa allekirjoittamaan pankin sähköisissä palveluissa, jolloin paperi katoaa käytännön työstä. Itse paperidokumentin muuttamista sähköiseen muotoon voisi kuvailla

enemmän digitoinniksi, koska digitointi tarkoittaa analogisten prosien sähköistämistä (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 59).

Haastateltavat näkivät sähköisen asiakirjojen allekirjoituksen hyvin selkeänä muutoksena omassa työssään. Paperittomuus tehostaa työntekoa ja säästää sekä henkilöstön että asiakkaiden aikaa. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen, tapahtui se joko kasvotusten tai verkossa, ei asiakkaalle tarvitse enää varata uutta aikaa asiakirjojen allekirjoittamiselle. Ei-myyntillisten tapaamisten määrän vähentäminen vapauttaa aikaa myynnille ja tuo henkilöstölle vaivattomuutta työntekoon. Sähköinen asiakirjojen allekirjoitus säästää myös asiakkaan matkakustannuksia sekä tuo asiointiin helppoutta. Asiakas voi, vaikka kotoa käsin, omalta tietokoneelta hänelle sopivaan aikaan rauhassa tutustua asiakirjoihin ja allekirjoittaa ne sitten pankin sähköisessä asiointikanavassa.

Arkistoinnin rooli myös muuttuu, kuten muutama haastateltava seuraa vaksi tuo asian ilmi. Jatkossa asiakirjat arkistoituvat asiakkaan omaan sähköisen asiointikanavan arkistoon kuin myös pankissa asiakirjat arkistoituvat sähköisesti. Näin ollen arkistointi vaatii jatkossa vähemmän tiloja konttoreissa ja arkistoinnin hoitamiseen tarvitaan vähemmän henkilöstöä. Sähköisen arkistoinnin voidaan katsoa myös parantavan turvallisuutta, kun asiakkaiden pankkisalaisuuden alaiset asiakirjat ovat henkilökohtaisen tunnistautumisen takana.

Ei tarvii varata aikaa konttoriin, jossa toimihenkilö käy sulle ne ehdot läpi eikä sun tarvii käsin kirjoittaa niitä 37 paperia, jotka taas lähtee jonnekin arkistoitavaksi ja tän puolelta tulee hirveesti säästymään henkilötyövuosia ja asiakkaan vaivaa (H12)

Kyllähän se helpottaa valtavasti, ja sitte ne arkistoituu sinne asiakkaan omaan arkistoon ja arkistoituu sitten pankin puolella sähköiseen arkistoon, jää se kaikki paperirumba pois, kyllä sil on tosi iso merkitys, niinku helpottaa (...) Kyl se on tätä päivää, et asiakas pystyy allekirjoittamaan ison nipun papereita sillä tavalla et avataan kaikki hänelle siihen nähtäville näyttöön vakka (H11)

Ajankäytön tehostuminen on yksi tieto- ja viestintäteknologian tärkeimmistä tuottavuushyödyistä. Teknologian avulla voidaan automatisoida, poistaa tai muuten nopeuttaa työtehtävien tekemistä sekä helpottaa kanssakäymistä työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Teknologian välityksellä pystytään tehokkaasti kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä fyysisestä sijainnista riippumatta. Enää ei ole välttämätöntä matkustaa pitkiä matkoja palaverihin, mikä puolestaan säästää niin aikaa, vaivaa, rahaa ja luontoa (ks. Lönnqvist ym. 2013, 78).

Kuten eräs haastateltavista huomautti, että sähköinen allekirjoitus tuo turvaa myös pankeille, koska se auttaa osoittamaan, että asiakkaalle on toimitettu sopimuksen allekirjoittamista varten kaikki tarvittavat tiedot, jotka viranomaiset velvoittavat pankkien toimittamaan asiakkaalle.

Joo et kyllä se tietysti helpottaa, tulee paljon semmosia asioita, mitä pitää asiakkaalle näyttää toteen, että asiakkaalle on ilmoitettu, et häntä on informoitu ja hän on saanut materiaalia ja muuta, et jos se pystytään sähköisenä toimittamaan, ni siel on aina ne aikaleimat et se ei oo enää sitä et annetaan paperit ja sitte väitetään et kyl me ollaan ne annettu (H11)

Kasvotusten tapahtuva palvelu korvautuu sähköisissä kanavissa tarjottavalla palvelulla. Nämä asiointikanavat ovat antaneet pankeille mahdollisuuden ottaa käyttöön uusia palveluita ja liiketoimintamalleja, vaikka palvelua pankkien konttoreista edelleen saa, niiden keskeinen rooli on kuitenkin vähentynyt. Asiakkailla ei ole enää tarvetta käydä konttorissa hoitamassa pankkiasioitaan, koska lähes kaiken voi hoitaa nykyisin sähköisesti (ks. Bask ym. 2012, 54). Asiakkaat haluavat vapautta siihen, missä ja milloin hoitavat pankkiasioitaan ja se on mahdollista sähköisten asiointikanavien vuoksi (ks. Larsson & Viitaoja, 2017).

Haastateltavat näkivät selvästi teknologian kehityksen myötä tulleiden uusien asiointitapojen ja työkalujen vaikuttavan konttoreiden säilyvyyteen tulevaisuudessa. Asiakkaat siirtyvät entistä enemmän käyttämään verkko- ja mobiilipankkia, jolloin tarve konttorissa käynnille vähenee ja tämä nähtiin väistämättä konttoriverkoston pienentämisenä. Asioiden hoitaminen ja loppuunsaattaminen, kuten esimerkiksi asuntolaina-asiakirjojen allekirjoittaminen vaati aikaisemmin useamman käynnin konttorilla, mutta näin ei enää ole. Nyt kaikki tapaamiset voidaan melkein hoitaa sähköisesti, joten konttorilla kasvotusten tapaamisten määrä vähenee väistämättä. Kehityksen nopea eteneminen ja tehtävien automaatio ovat omiaan tuomaan muutoksia konttoreiden asemaan ja tarpeellisuuteen.

No uskon ainaki et ne meidän fyysiset konttorit, joihin aina yleensä asiakas tapaamiseen tulee, ni niiden merkitys varmaan vähenee tai ainakin muuttuu. Et ne tulee enemmän semmosiks kohtaamispaikoiks, ja nyt tulee sähköset allekirjoitukset, niin luottoneuvottelut voi ollaki nii et käydään vaa yhden kerran tai käydään yks verkoneuvottelu ja sitte vaan sähkösesti allekirjotetaan. Et semmoset fyysiset asiakastapaamiset vähenee ja siirtyy enemmän sinne verkkoon (H9)

Esimerkiksi perinteinen konttorikeskeinen toiminta ja jakautuminen konttoreittain ni on katottu et se ei ihan enää tähän strategiaan mee. Etäneuvottelut pitäisi saada kasvamaan, eli käydään verkossa asiakkaiden kanssa esim. lainaneuvotteluja, ei lainkaan kasvotusten tapaamisia (H1)

Väistämätöntä on se, että konttoriverkosto pitää puolittaa hyvin nopeasti, ja sehän vaikuttaa ihmisten rooleihin ja toisaalta siihen digitalisaatioon, eli tos meil pitää olla sit valmiina itsepalvelukanava, tai muut kanavat asiakkaille, jotta siitä konttorista voidaan luopua siel kirkonkylällä (H8)

Haastatteluista oli myös tulkittavissa haastateltavien ajatusten muutoksia liittyen perinteisen pankkikonttorin rakenteeseen. Pankkikonttoreiden nähtiin toki säilyvän tulevaisuudessa, vaikka niiden oletetaankin vähenevän lähivuosien aikana, mutta niiden rakenne nähtiin erilaisena. Perinteisiä suuria konttoreita, joihin on keskitetty kaikki mahdolliset pankki- ja vakuutuspalvelut, ei niinkään nähty enää tulevaisuuden kuvassa, vaan palveluiden pitäisi olla ketterempiä ja niiden pitäisi seurata myös asiakkaita.

Miettiä, että kuinka monessa paikkaa mä jakaisin tän tämmösen ajanvaraus, neuvontapalvelun laajempii kokonaisuuksiin. Ja toinen on sitten palvelut ilman aikavarausta tai tämmöset niinku satunnaiset, esimerkiksi turvakortin noutaminen ilman ajanvarausta. Tämmösiin niinku myyntitiimejä missä hoidetaan asiakkaiden asioita aikavarausten ja sähköisiä työkaluja hyödyntäen ni niitä saa olla useampia (H5)

Onko meillä tämmöstä niinku perinteistä konttoriverkosta niin sitä ei varmaan tuu oleen, et meillähän puhutaan jo siitä, et meiän tulevaisuuden konttorit on tämmösiä kohtaamispaikkoja (H10)

Kyllä se näkyy ihan semmosena fyysisenä täällä arjessa, että kaikessa tekemisessä et vahvasti on viety sitä et ollaan liikkuvia työntekijöitä, et kaikki kulkee, et on se vähän erilaista, ku ennen et kaikki istu siel omassa huoneessaan (H11)

Työtä tehdään aiempaa enemmän muiden kanssa ja toisaalta pysyvyys, paikkasidonaisuus, yhteinen työnantaja tai yhteinen ajallinen kesto eivät enää kuvaa modernia työtä, kuten haastateltavat yllä myös pohtivat. Työelämän kiihtyvä muutosnopeus tuo monenlaisia muutoksia myös vuorovaikutukseen. Työ joustaa ja muuttuu mobiilimmaksi. Se irtautuu paikasta, että ajasta. Useammin työ seuraa mukana, minne asiantuntijakin menee. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 43, 152.) Kuten eräs haastateltava tuo esille, että työtä voi tehdä siellä, missä ne asiakkaatkin ovat.

Kyllähän tällä hetkellä ryhmässä on pohdinta, että miten enempi ja enempi voitais käyttää tämmösiä liikkuvia pisteitä. Et voidaan ihan nopeestikki perustaa johonki tämmönen yksittäinen piste muutamaks viikoks (...) Mut kyllähän tää etäneuvottelumailma ni eihän, asiakkaallehan on ihan sama, et mistä me se neuvottelu käynnistetään. Et ei sen vain tarvi olla se lähikonttori mis se neuvottelija istuu (H6)

Työtehtävät digitalisoituvat ja sitä mukaan tulee myös yhä enemmän vuorovaikutusta koneiden ja älykkäiden ohjelmistojen kanssa. Etätyö ja teleläsnäolo tulevat mahdollistamaan valtavan määrän samaan aikaan toisaalla tyyppisiä tapoja tehdä ja organisoida työtä. (Hiila ym. 2019 43, 152.)

5.2.2 Automaation vaikutus työhön

Toimintojen automatisoinnilla vähennetään virheitä ja laatuvariaatioita, joten toiminta näin ollen laadullisesti paranee ja aikaa säästyy, koska virheiden korjaamiseen käytetty aika voidaan kohdistaa muualle (ks. Ilmarinen & Koskela 2015, 125-126). Haastatteluissa tuli esille, että aikaisemmin henkilön tekemiä manuaalisia töitä OP Ryhmässä aloitettiin automatisoimaan, jotta tehokkuutta saatiin lisää ja myös riskienhallintaa parannettua. Järjestelmien tekemät tarkistukset ja tehtävät luovat myös yhteiset tavat toimia, mikä yhtenäistää OP Ryhmän toimintaa ja auttaa vastaamaan viranomaisien asettamiin vaatimuksiin. Kuten muutama haastateltava seuraavaksi kommentoi.

vähemmän tarvitaan myös ihmisiä, se on selvä, et kyllähän toi robotiikka ja tämmönen keinoäly, analytiikka tuo esimes tähän sijoitusmaailmaankin ihan hirveesti muutoksia, et ku kone pystyy analysoimaan valtavan määrän tietoo ihan sekunneissa, niin miks ihmeessä siinä jossain casessa pitää kallista ihmistä, jonka aivokapasiteetti on mikä on (H14)

siis saattaa olla jotain ihan oikeesti hyviäki puolia tuolta luottoriskipuolelta katsottuna. Eli se inhimillinen ehkä semmonen hyvä sydämellisyys ja sinisilmäisyys ja ehkä myöskin huono ammattitaito jäävät siitä pois. Et ihmiset ei kaikkea huomaa. (...) Se saattaa olla etu, et en mä väitä et se kaikis asioissa on parempi, mut kyl se varmaan parempi on, ku huono henkilö ainakin siinä (H1)

Ohjelmistorobottien hyödyntäminen työssä tuo tehokkuutta, koska ne analysoivat suuria määriä tietoja ja ne tekevät työtä taukoamatta eivätkä vain työajan puitteissa (ks. Wojciechowska, 2019). Tietotekniikan, data-analytiikan ja erilaisen päättelyalgoritmien kehittymisen ja halpenemisen myötä yhä monimutkaisempien toimintojen automatisointi on mahdollista ja taloudellisesti järkevää. Tästä esimerkkinä pankeissa lähivuosina merkittävä osa monimutkaista päätteilyä ja paljon henkilötyötä vaativista asuntolainapäätöksistä tehdään automaattisesti (ks. Ilmarinen & Koskela 2015, 125). Kuten yhden haastateltavan näkemys oli, että luotonmyöntöprosessi tulee lähivuosina automatisoitumaan.

Digitaalisuus, siellähän on paljon sellaisia asioita, jotka tullaan sähköistämään. Sanotaan et luotonmyöntöprosessi tulee aika pitkälti, tulee muutaman vuoden päästä robottien hoitamaksi (H1)

Organisaatioiden näkökulmasta helpoimmat tekoälyllä, automaatiolla ja robotiikalla korvattavat tehtävät ovat niitä, joissa haetaan tai käsitellään tietoa tai joissa tehdään fyysistä työtä ennakoitavissa ja hallittavissa ympäristöissä. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi, vakuutuskesittelijän tekemä vakuutus päätös tai pankkivirkailijan antama lainatarjous Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden osalta mekaanista ja ennakoitavien tehtävien suorittaminen korvautuu älykkäämmällä ja jalostusarvoltaan korkeammalla tekemisellä. (Hiila ym. 2019, 24.)

Tekoäly näkyi OP Ryhmässä vuonna 2017 (OP Ryhmä 2017b) jo osana arkea. Normaalisissa pankkityössä tekoäly antaa asiakaspalvelijalle myyntivinkkejä. Samoin se arvioi käytettävissä olevan tiedon perusteella, mitä juuri sillä hetkellä palveltavalle asiakkaalle kannattaa tarjota. Tekoäly pystyy käsittelemään valtavia määriä tietoa, joiden pohjalta se oppii ja kykenee tarjoamaan neuvoja. Tulevaisuudessa nähdään, että esimerkiksi erilaiset vinkit säästämiseen saattavat tulla yhä useammin tekoälyltä. Se tunnistaa asiakkaan tyypillisen käyttäytymisen, jonka perusteella tekoäly kykenee tarjoamaan asiakkaalle sopivia ratkaisuja.

Teknologian avulla kyetään käsittelemään valtavia määriä tietoja verrattuna ihmisen toimintaan ja ihmisen muisti on kuitenkin melko rajallinen. Lain noudattamista voidaan parantaa koneiden avulla, koska ne tekevät työtä täsmälleen niille asetettujen ohjeiden mukaisesti, jolloin virheiden määrä myös vähenee (ks. Wojciechowska-Filipek 2019). Henkilökohtaisen datan pohjalta voidaan rakentaa suosituksia, jotka perustuvat koneiden tekemiin algoritmeihin (Gerdt & Eskelinen 2018, 17-22). Muutama haastateltava nosti esille pankkitoiminnan vahvan lainsäätelyn, mikä tuo pankkitoiminnalle rajoitteita ja sääntöjä noudatettavaksi. Tekoälyä myös voitaisiin hyödyntää esimerkiksi sijoitusneuvonnassa, kun asiakkaan sijoitusprofiilia selvitetään, kuten minkälainen sijoittaja hän on.

ja sit toisaalta nyt kun MiFID II tuo niin hirveesti rajoitteita siihen, siis kaikki tulee paljon läpinäkyvämmäksi, kaikki kustannukset asiakkaalle, selonottovelvoitteet ja kaikki kiristyy tosi paljon, niin mä luulisin et meidänkin on pakko ruveta miettimään sitä, että minkälaista sijoitusneuvontaa on järkevää antaa, missä ja minkälaisille asiakkaille. Ja mä voisin kuvitella et se on yks semmonen joka enemmän ja enemmän siirtää sitä ehkä tollaseks tekniseks, et se on vähän liian kallista et jos joku henkilö mokaa (H14)

Ni tämmönen manuaalinen työ jonkun verran vähenee ja aika paljonkin vähenee. Ja vähenee jo ihan senki vuoks et toi meidän valvoja EKP edellyttää et meil on järjestelmälliset ja yhtenäiset tavat tunnistaa ja merkitä tonne järjestelmiin se, että minkä asteinen maksuhäiriö tällä henkilöllä on (H1)

Haastateltavien vastauksista oli nähtävissä myös, että yksinkertaiset työtehtävät tulevat automatisoitumaan ja, että tekoäly tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Mutta ei ilmennyt kuitenkaan vielä suurempaa huolta siitä, että se suuresti vähentäisi työtehtäviä. Enemmän automaation nähtiin tuovan hyötyä ja tehokkuutta sekä laadun parantumista työtehtävissä, kuten haastateltavat seuraavaksi toteavat.

robotiikka, kyl se alkuun on ihan nois yksinkertaisissa lainan myöntämisasiossa. Et kyl sit ku me mennään niiden ongelmien hoitamiseen ni kyllä niihin vielä varmasti ihmisiä tarvitaan. (...) Mutta tietyllä lailla automatiikka tulee, että meillä aina vaan tulee paremmat ja paremmat järjestelmät tunnistaa asiakkaiden ongelmia etukäteen ja sekin on hyvä (H1)

Toki hyvänä asiana on nähtävissä, että tällainen automaatio nopeuttaa ja auttaa tunnistamaan riskejä nopeammin, kuten asiakkaiden maksuongelmat yms. (H9)

Tekoälyn ei nähdä OP Ryhmässä vielä syrjäyttävän täysin työntekijöitä. Tekoäly on yksi työkalu, joka auttaa palvelemaan asiakkaita paremmin. Kehityksen suunta nähdään enemmän loogisena, sillä kuluttajat ovat tottuneet siihen, että yritykset tuntevat heidät hyvin ja osaavat tarjota heille sopivia palveluita. Tekoäly on lisäarvo, joka tuo arkeen ja työhön henkilökohtaisuutta. (OP Ryhmä 2017b.)

Pankkialalla ollaan tekemisissä ihmisten kanssa ja asiakas on usein tekemisen keskiössä. Huolimatta tietokoneen kyvystä oppia noudattamaan sille asetettuja ohjeita, niin neuvottelutaidon ja eri tietojen yhdistelemiseen tarvitaan edelleen ihmistä. Tekoäly tuo tehokkuutta ja nopeutta työhön (ks. Brynjolfsson & McAfee 2014, 17.) Kuten yksi haasteltavista nosti saman asian esille, jos asiakkaan tapahtuman hoitaminen vaatii monen asian yhdistelemistä, niin ihmistä edelleen tarvitaan.

Eli sit ku on riittävän kompleksinen, ni sit sä et pysty sitä mitenkään koodaan sitä tapahtumaa, ainakaan vielä. Ni tota silloin siinä on se ihmisen paikka, et se osaa yhdistellä eri asioita ja rakentaa siitä järkevän kokonaisuuden (H5)

Ihmiset tulevat edelleen tekemään töitä ihmisten kanssa ja ihmisiä tarvitaan työntekemiseen, koska ihmisessä on monia ominaisuuksia, joita teknologia ei korvaa. Ihmisten kanssa työskennellä sosiaaliset taidot ovat tärkeitä monissa työtehtävissä. Neuvottelutaito tai kyky havaita toisen henkilön tunteet ovat ominaisuuksia, joita koneet eivät kykene tekemään. Ihminen on myös luova ja kykenee joustamaan sekä muuttamaan toimintatapaansa nopeasti, johon koneet eivät yleensä kykene, koska ne noudattavat heille asetettua tiettyä ohjetta. Ihmisillä on myös kyky yhdistellä erilaisia ideoita keskenään ja luoda uutta, joka on varsin monialainen yhdistelmä erilaisia asioita (ks. Marttinen 2018, 68).

5.2.3 Digitalisaatio muuttaa toimintamallia

Toimintamallin muuttuminen konttorikeskeisyydestä pois johti myös työtehtävien siirtämiseen keskus konsernille, joka nähtiin johtavan myös henkilötyövuosissa säästämiseen. Konttoreissa tehtiin muutakin kuin asiakaspalvelu- ja myyntityötä, siellä oli myös taustaprosesseja ja tukitoimintoja. Muutoksen jälkeen konttoreihin jäi pääsääntöisesti henkilöt, jotka työskentelevät myynnin rajapinnassa.

Suurin muutos oli todellaki sitte se meidän tukitoimintojen keskittäminen keskusyhteisölle (H1)

Strategian julkistuksen yhteydes kohahdutti tässä ryhmässä, ni oli se keskitettyjen palveluiden rooli, eli jos miettii meidän ryhmän rakennetta kaikkineen 190 pankkia ja 450 konttoria tuolla maakunnassa ni siellä on tehty muutakin ku konttorin asiakaspalveluu, ni siel on tehty taustaprosesseja, ni niiden keskittäminen keskusyhteisölle, se on semmonen ison työnkuvan muutos (H8)

Tällä hetkellä tehdään laaja-alaisesti kaikkea pankeissa, tehään paljon taustatehtävissä, back-office-työntekijöitä on paljon hallinnollisia tehtäviä, prosesseja, niin ne keskitetään kaikki mahdollinen myyntipintaan kuulumaton työ keskus konsernille (H12)

OP Ryhmässä kehittymisen perustana nähtiin strategian sisäistäminen ja ymmärrys siitä, miten uudistuminen tulisi vaikuttamaan omaan työhön, tekemiseen ja osaamisvaateisiin. Vuonna 2017 OP Ryhmä oli rakentanut toimintamallia henkilöstön osaamisen uudistamiseen. Uuden toimintamallin uudelleen rakentaminen nähtiin tärkeänä, koska digitalisaation ja automatisaation myötä osa finanssialan nykyisistä tehtävistä tulee häviämään. Samalla digitalisaatio ja automatisaatio synnyttävät uudenlaista työtä, joka vaatii uudenlaista osaamista. (OP Ryhmä 2017a.)

Meneillään oleva työn murros vaikuttaa tulevaisuudessa henkilöstön osaamiseen ja työn tekemiseen. Digitalisoitumisen, asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja lisääntyneen sääntelyn takia muuttuvat myös työnteon tavat ja työtehtävät. Tulevaisuudessa finanssialalla työskenteleviltä ja sinne töihin haakeutuvilta odotetaan toisenlaisia taitoja ja kykyjä kuin vuosikymmen sitten. Tulevaisuudessa alalla kaivataan erityisesti erilaisia data- ja IT-puolen osaavia henkilöitä. Kaikkein eniten tullaan alalla tarvitsemaan asiakaspalveluosajia, joilla on hyvät vuorovaikutustaidot (ks. Finanssiala ry 2019, 4).

OP Ryhmä tavoitteena oli vuoden 2016 strategian myötä siirtyä kohti asiakaskokonaisuuksia ja päämyyntikanavaksi tuli op.fi ja mobiili. Tämä haastateltavien mielestä kasvatti henkilöiden vastuuta organisaation sisällä. Organisaation sisältä katsottuna tämä tarkoittaa, että organisoidutaan asiakkuuksien ympärille ja yhteyshenkilöt pankin sisällä ottavat kokonaisvaltaisemman vastuun asiakassuhteiden hoitamisesta. Haastateltavat näkivät tämän uudenlaisten taitojen opettelemisena sekä vastuunlisääntymisenä, koska jatkossa hoidettaisiin asiakaskokonaisuuksia. Finanssialan työntekijöiden rooli on voimakkaasti muuttunut vuosikymmenen takaisesta pankki- ja vakuutusvirkailejoista kohti

moniosaajia ja myynnillisiä tehtäviä. Työtiimien odotetaan koostuvan tulevaisuudessa eri alojen henkilöistä (ks. Finanssiala ry 2019, 5).

Jos mietitään niinku meidän organisoitumisen kannalta, niin me luomme meidän organisaatiota pois konttorikeskeisestä maailmasta siihen, että me johdetaan asiakkuuksia. (...) yhteyshenkilöt, ottavat vastuun asiakkaiden kontaktoinnista, asiakastyytyvyyden kehittämisestä, palveluiden laajentumisen kehittävydestä, kannattavuuden kehityksestä. Yhteyshenkilö katsoo laaja-alaisesti sen asiakaskokonaisuuden, asiakkaan henkilökohtaisen talouden perään (H5)

Asiakas on edelleen strategian keskiössä entistä vahvemmin vielä, meidän tehtävä on niin, kun olla täällä asiakasta varten vahvasti ja kaikki, miten me organisoidutaan ja, miten me asioita tehdään pitäis lähtee siitä näkökohdasta et me mietitään ja pohditaan että onks tästä hyötyä ja etua asiakkaalle jos me toimitaan näin tai organisoitutaan näin tai näin (H10)

Et rahoituspuolen ihminen on opiskellut vakuutusta, samoiten päivittäispuolen ihminen. Et koko ajan ollaan isomman asian asiantuntijoita tai pystytään hanskaamaan. Kyllähän me asiakkaille viestitään koko ajan tämmöstä monialasta palveluyritystä, ni kyllä se meillä näkyy arjen työssä ja viestinnässä (H6)

Digitalisaatio vaikuttaa asiakkaiden tietoisuuteen hinnoista ja palveluiden tarjoajista, kun internetistä löytyy valtava määrä tietoa tuotteista ja asioiden hoitaminen onnistuu helpommin internetin kautta eikä paikallisesti liikkeessä ostamalla tai kuluttamalla (ks. Porter 2001, 5). Megatrendeihin organisaation on mahdotonta vaikuttaa, mutta niihin voi sopeutua, ja digitalisaation myötä yritysten toimintakenttä laajenee ja maantieteelliset sekä fyysiset esteet poistuvat (ks. Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16). Digiajan keskeisimpiin asiakastarpeisiin lukeutuu nopea ja tehokas asioiminen, mikä ei tarkoita enää palvelun sujuvuutta fyysisessä toimipisteessä (ks. Hämäläinen ym. 2016, 48). Eräs haastateltavista nosti tämän esille, kun esimerkiksi lainojen hinnoittelu seuraa jatkossa mahdollisesti enemmän markkinahintaa, koska toiminta muuttuu digitaalisemmaksi ja paikallisuuden merkitys vähenee toiminnassa, kun asiakas voi jatkossa hoitaa kaiken ilman konttorissa käyntiä.

Digitaalisuus poistaa meiltä sen ylivoimaisen kilpailuedun tai rajottaa sitä, mikä meillä on ollu tästä laajasta konttoriverkostosta, että jos on miettinyt asiakasta joka Hankasalmella haluaa asuntolainan niin onhan se helppo ottaa osuuspankista kun se vaatii pankissa käymistä ja neuvottelua, mutta mitä sitten kun se ei vaadi enää (...) kun ei tarvita konttoriverkostoa että sitä pystytään hoitamaan kokonaisuudessaan digitaalisesti hoitamaan se prosessi. Miksi se uhka maakuntapankin kannattavuutta totuushan on se että Kainuun OP pystyy perimään korkeempaa hintaa asuntoluotosta kuin Helsingin OP, että kun konttorisidonnaisuus heikkenee, menee digitaaliseksi, varmaan käytännössä markkinahinta on sama koko Suomessa, ei enää verkkokaupassa pysty myymään kainuulaiselle kalliimpaa kuin helsinkiläiselle. Jos pystytään digitaalisesti hoitamaan asioita (H12)

Asiakaskäyttäytymisen muuttuessa kiihtyvää tahtia finanssialan tarjoamat ratkaisut eivät enää kaikilta osin vastaa asiakkaiden aitoja tarpeita, jolloin riski menettää asiakkaan luottamus ja uskollisuus on ilmeinen. OP Ryhmän strategisen uudistumisen keskiössä oli siirtyminen perinteisestä tuotokeskeisestä ajattelumallista kohti asiakaskeskeiseen muotoiluajatteluun, jossa kaiken kehittämisen lähtökohdaksi on syvälinen asiakasymmärrys ja jatkuva toiminnan paran-

taminen tiiviissä dialogissa asiakkaiden kanssa. Asiakaskeskeiset palvelukokonaisuudet edustavat irtiottoa toimialan perinteisestä ajattelusta. (OP Ryhmä 2017a.)

Pankki- ja vakuutusalan uskotaan etsivän tulevaisuudessa uusia liiketoimintamuotoja perinteisen finanssialan ulkopuolelta (ks. T-Media Oy 2015, 8-9). Teknologiankehitys mahdollistaa uusien palveluiden innovoinnin, mikä kasvat-
taa asiakastyytyvääsyyttä, koska voidaan luoda asiakkaille sopivampia palveluita (ks. Bhatnagar, 2017). Asiakaskokemuksen merkitys on lisääntynyt ja asiakasodotukset ovat muuttuneet, koska palveluiden pitää tuottaa asiakkaille hyötyä ja arvoa sekä asiakkaat odottavat entistä tarkemmin räätälöityjä kokemuksia (ks. Koivisto ym. 2019, 22.23). Pankeilta pitää löytyä kykyä nähdä, miten pankkipalvelu voisi helpottaa asiakkaan arkea. Tuottaakseen arvoa luovia palveluita on pankin saatava paljon tietoa asiakkaan jokapäiväisestä elämästä ja tiedon avulla ymmärtää asiakkaan tarpeet (ks. Nätti & Lähteenmäki 2016, 41).

Haastateltavien kommentteista oli myös nähtävissä, että OP Ryhmässä strategialla haetaan muutosta pois perinteisestä pankkitoiminnasta ja siirrytään laajemman palvelukokonaisuuden ammattilaisiksi. Haastateltavien mielestä oli nähtävissä, että toimintaa tulisi ohjaamaan tulevaisuudessa yhä enemmän asiakkaiden tarpeet ja työtapoihin tulee vaikuttamaan asiakasnäkökulma vielä enemmän, eli mitä asiakas toivoo pankilta tulevaisuudessa. Erityisesti haastateltavat nostivat esille, että palvelut laajentuvat uusilla avauksilla ja halutaan vaikuttaa asiakkaan elämässä muihinkin elämän osa-alueisiin kuin vain pankkiasioihin.

Haluamme muuttua perinteisestä pankki-finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi ja eletään sitä vaihetta, että otetaan vahvasti asiakkuusnäkökulma meidän toiminnassamme. Ja sitten lähdetään miettimään niinku erilaisten asiakaslähtöisten tuotekokonaisuuksien ratkaisujen kautta (H5)

Tavallaan harjotellaan täällä sitä digitalisaatio ja mitä se tarkoittaa. Monikavaisuus on se sana. Et erinäkösten digitaalisten tai voi se olla vähän vähemmänki digitaalisten ni monen eri kanavan kautta pyritään hoitamaan asiakkaat (H2)

Monialainen palveluyritys, että pyritään parantamaan nykyvahvuuksia ja sitten haetaan tämmösillä uusilla, tai nykypalveluihin linkkaavilla uusilla lähdöillä sitten uutta kulmaa tähän liiketoimintaan tai kasvua nykyliiketoiminnan päälle ja sitten taas pyritään nykyliiketoimintaa osalta huomattavasti parempaan tehokkuuteen ja digitaalisten palveluiden käyttöönottoon (H7)

Asiakkaan elämä koostuu monista rooleista, eikä se rajoitu vain kuluttajanrooliin. Pankkien on tärkeää laajentaa kontekstiaan kuluttajanäkökulmasta asiakkaan muuhunkin elämän toimintoihin, ja näin saada ymmärrys asiakkaan jokapäiväisistä toiminnoista (ks. Komulainen & Saraniemi 2019). Kuten yksi haastateltava nosti myös esille, että halutaan katsoa laajemmin asiakkaan muitakin elämän osa-alueita eikä vain pankkiasiointiin liittyviä haasteita.

Kun on aikasemmin organisoiduttu pankkilähtöisesti, varallisuudenhoito, rahoitus-toiminta, vakuutus, päivittäiset raha-asiat, niin nythän me koko strategiassa lähdetty sieltä asiakkaan arjen näkökulmasta, mitä palvelukokonaisuuksia, mitä huolia asiak-

kaalla on kotona ratkaistavaksi, sillä on liikkuminen, sillä on asuminen, terveys ja hyvinvointi ja sit on taloudenhallintaan liittyvät asiat, varallisuudenhoito (H12)

Vuoden 2016 strategian ajattelu kiteytyi strategisella tasolla asiakaskeskeisiin palvelukokonaisuuksiin, joita silloin oli määritelty neljä: Asuminen, Liikkuminen, Terveys ja hyvinvointi sekä Talouden hallinta. Näiden kokonaisuuksien tarkoituksena oli auttaa ihmisiä tunnistamaan mahdollisia uusia kasvualueita sekä ohjata olemassa olevien liiketoimintojen kehittämistä asiakkaan kannalta mielekkäämpään suuntaan ja koordinoida kehittämistä synergioiden mahdollistamiseksi. Pisimmälle täysin uusien avauksien osalta näistä palvelukokonaisuuksista ovat edenneet Terveys ja hyvinvointi sekä Liikkuminen. (OP Ryhmä 2017a.)

5.3 Digitalisaation vaikutus asiointitapoihin

Toimintaympäristö kokee muutoksen, kun teknologia-avusteinen itsepalvelu lisääntyy tulevaisuudessa merkittävästi ja asiakkaiden ohjaaminen itsepalvelukanaviin synnyttää myös osaamisvaateita henkilöstölle (ks. T-Media 2015, 5-6). Haastatteluista oli tulkittavissa, että asiakkaiden ohjaaminen ja opastaminen uusien palvelukanavien käytössä vaatii henkilöstöltä pois oppimista vanhoista toimintatavoista ja työkalujen, kuten tietokoneen, tabletin ja matkapuhelimen, käyttäminen oli osattava, jotta asiakkaita pystyttäisiin auttamaan verkkopankin tai mobiilipankin käyttämisessä.

Pankkilaisella alkaa se ymmärrys meneen, että tässä tulee uutta, täytyy omaksua uusia työskentelytapoja. Aika lailla ollaan vanhoissa vielä kiinni, ei oo vielä mitenkään kauheen sujuvaa hyödyntää digitaalisuutta tässä omassa työssä. Mutta ikään kuin ymmärrys, että pitää opetella ja ottaa uusia palveluita käyttöön on aika korkea (H5)

Kyl se on menny vähän enemmän semmoseen asiantuntijaorganisaatioon ja ihmisiltä vaaditaan ehkä paljon, mutta sitten annetaan sitä luottamustaki, et siinä korostuu se et pitää oikeesti tietää, mitä tekee et vaatii semmosta itseohjautuvuutta, kyl se työn-teon tapa on muuttunut (H11)

entistä enemmänhän mejän pitäs ohjata ja opastaa niitä asiakkaita sinne verkkoon ja siks mejän se opastustyö tästä myynnin johdon näkökulmasta on äärettömän tärkeä. Ett me ku ollaan totuttu vähän siihen ett me ite tehään se kauppa ja painetaan se entteri, vaan nyt pitää oppia siihen, että me voidaan asiakas ohjata sinne verkkoon ja se miks me ollaan näin tehty tai miks on painottunu niin on se että mejän tavoitteet on asetettu sille, me ei olla pystytty oikein hyödyntää niitä tuloksia siinä. Ett nyt meillä on tänä vuonna (2017) ekaa kertaa niin että jos sä oot asioinu asiakkaan kanssa jossakin kanavassa, niin tota, ja sä oot ohjannu asiakkaan verkkoon, niin se tulee sun omiin tuloksiin (H4)

OP Ryhmässä otettiin tulosten seurantaan mukaan ohjaaminen sähköisiin itsepalvelukanaviin, joka sitoutti henkilöitä ottamaan askeleen kohti uutta tapaa toimia, koska se vaikutti oman työn arviointiin. Poisoppiminen vanhasta nähtiin vievän aikaa, mutta haastateltavien mielestä oli ymmärretty kuitenkin, että käytännössä uutta tapaa oli aloitettava asiakkaiden kanssa toteuttamaan. Li-

sääntynyt itsepalvelukanavien käyttö, voi johtaa myös konttoreiden sulkemiseen, mikä korostaa entisestään tarvetta opettaa asiakkaita uudelleenlaiseen tapaan toimia ja varmistaa, että heillä edelleen on hyvät kanavat pankkiasioiden hoitamiseen.

Digitalisoitumisen, asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja lisääntyneen sääntelyn takia muuttuvat myös työnteon tavat ja työtehtävät. Tämän vuoksi tulevaisuudessa finanssialalla töissä olevilta ja töihin hakeutuvilta odotetaan aivan toisenlaisia taitoja ja kykyjä kuin vuosikymmen sitten (ks. Finanssiala ry, 2019, 4). Yksi haastateltavista nosti sille, kun tavoitteena on tehdä työtä enemmän digitaalisissa kanavissa, niin osaamisen pitää olla erittäin hyvällä tasolla.

Vaativaa asiantuntijatyötä tapahtuu aika paljon siellä verkossa ja sen vuoksi pitää olla sitä digitalisaatio-osaamista, että saa käyttää verkkoneuvottelulaitteita ja osaa opastaa asiakasta Pivoon ja verkkopalveluun ja yleensäkin siihen verkossa ostamiseen. Op.fi pitäis olla nyt enemmän semmoinen ostamisen paikka, ku se aikasemmin on ollut lähinnä et siel maksetaan laskut, tsekataan tilin saldo, muuta tämmöstä (H9)

Asiakkaiden vaihtoehdot kasvavat ja palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa. Asiakkaat edellyttävät aiempaa älykkäämpää ja ennakoivampaa palvelua ja ympäri vuorokauden. Asiakkaat ja muut sidosryhmät odottavat yrityksiltä myös entistä läpinäkyvämpää ja vastuullisempaa toimintaa. Toimialan murros haastaa organisaation uudistumiskyvyn ja kiristää huomattavasti osaamisvaateita läpi organisaatioiden eri tasojen, niin hallinnossa, johdossa kuin henkilöstössä. OP Ryhmän kulttuuri perustuu vahvaan arvopohjaan sekä jatkuvaan uudistumisen ja uudistamisen ilmapiiriin. Osaava ja motivoitunut henkilöstö luo ryhmälle menestystekijän, jolla vastataan muuttuvan toimintaympäristön ja digitalisaation tuomiin haasteisiin. (OP Ryhmä 2016b, 2017a.)

5.3.1 Toimintatavan muutoksen haasteita

Haastateltavien mukaan uuden toimintatavan myötä tuli myös haasteita. OP Ryhmässä konttorikeskeinen toimintatapa oli monen vuoden ajan tapa toimia, mutta vuonna 2016 strategian myötä painoarvo alkoi siirtyminen kohti sähköisiä asiointikanavia. Opettelu uudelleenlaiseen tapaan ei tapahdu hetkessä ja opettelu kohdata asiakas ja saada myynti tehtyä sähköisen asiointin kanavassa oli mullistavaa. Kasvotusten tapaaminen koettiin haastateltavien mielestä vielä helpommaksi tavaksi saada luotua kontakti asiakkaaseen. Toimintaa pois konttorikeskeisestä mallista oli kuitenkin vietävä eteenpäin ja vastustuksesta huolimatta toteutettava valittua strategiaa.

Mut sit haaste mun mielest on mistä ollaan just puhuttu, ja mitä oon tästäki varainhoitajille sanonut, et meidän on pakko ite et vaikka asiakkaat ei ni me ei voida hyväksyä sitä vaihtoehtoo. Et ku kerran ei nää asiakkaat halua verkkoneuvotella ni me jättäis siihen maailmaan et meidän ei tarvi opetella (H2)

usein tietysti niin kun he ovat tottuneet ja tykkäävät, että se on se face to face -kohtaaminen, että siin on ihan tämmönen niinku tottumiskysymys ja varmaan siin on enemmän semmosta, se on helpompi asiakas ottaa vastaan henkilökohtaisesti ja se

pystyy saamaan yhteyden asiakkaaseen paljon paremmin henkilökohtaisessa tapaamisessa (H7)

mutta sanotaanko niin, että meidän asiakaskunnasta ei vielä suurin oskaan oo niin kun käyttämäs niit palveluita, tai sit niin, että ne ei oo sillä tavalla vielä arkipäivää, et yhdessä me mennään tässä sekä me että asiakkaat kohti sitä vahvempaa sähköistä palvelukanavaa (...) sitä ei mielletä vielä, se ei tunnu niin luontevalta ei asiakkaiden eikä meidänkään osalta vielä, kyl se täytyy vaan myöntää (H10)

me ei opasteta niitä asiakkaita riittävästi. Ett tota noin ni, ett siihen ilman muuta me tarvitaan enemmän lisää volyymia. Siihen opastamiseen ja ohjaamiseen ja kertomiseen, mitä sieltä löytyy (H4)

Organisaatioiden sisäisten prosessien muuttuminen vie aikaa ja yritykset, jotka tekevät suuria IT-investointeja tekevät usein isoimpia organisaatiomuutoksia. Muutokset tuomat hyödyt toiminnassa nähdään usein viiden tai seitsemän vuoden viiveellä. Verrattuna yksinkertaisten tehtävien automatisointiin, niin organisaatiota koskettavat muutokset vaativat johtajien ja työntekijöiden luovutusta siihen, miten uusia välineitä ja toimintoja käytetään, joka vie aikaa. Mutta, kun muutokset on tehty, niin ne tekevät ison parannuksen tuottavuudessa. (Brynjolsson & McAfee 2015, 138.)

Sähköinen pankkiasiointi on uusi kokemus monelle pankin asiakkaalle ensimmäisinä käyttökertoina ja tietoisuuden puute voi vaikuttaa myös asiakkaan välinpitämättömyyteen, esimerkiksi verkkopankin hyväksymiseen ja käyttämiseen liittyen. Luottamus omiin kykyihin käyttää näitä palveluita vaikuttaa myös sähköisten asiointikanavien käyttöön (ks. Maduku 2014, 80). Asiakkaalle on kerrottava uusista palveluista ja opastettava niiden käytössä, jolloin oman ammattitaidon pitää olla hyvällä tasolla, jotta asiakkaalle saadaan luotua luottamus omiin kykyihin uuden palvelun käytössä. Asiakkaat eivät voi aina tietää kaikista uusista mahdollisuuksista, joita uudet palvelut tarjoavat, joten on siksi tärkeää, että tieto ei jää henkilöstön keskuuteen, vaan tiedon on päädyttävä myös asiakkaan suuntaan, kuten haastateltavat seuraavaksi kertovat.

digitalisaatioon liittyvä ni meillä just se et miten me varmistetaan et me ei olla pulonkaulana tässä. Et ku näitä kanavia asiakkaille päin on jo olemassa paljon ja asiakas pystyy periaatteessa 24/7 hyödyntää suurinta osaa niistä kanavista. Mut sit on osa tietoa joka on meidän takana, varainhoitajalta esimerkiks asiakkaaseen päin (H2)

seuraava odotus on se, että se myyjä muuttaa sitä toimintaansa, tarkottaen sitä, että hän jokaisessa tapaamisessa kysyy asiakkaalta et hei, onko sulla jo meidän OP-mobiili ja Pivo käytössä ja katsotaanko yhdessä miten ne ladataan sinne sun puhelimeen ja jos ei ne viä oo. (...) Meidän myyjät tietää ne palvelut ja tuntee, mut että muis-taako hän opastaa sitä asiakasta myös niitte helppoje palveluiitte käyttöön (H3)

No huoli ehkä siitä just, että varmasti kaikki sitoutuu niitä esittele ja ymmärtää sen merkityksen, et miks niitä täytyt esitellä ja tai miks on niin kun tärkeetä niin ku asiakasnäkökulmasta, että niitä esitellään (H4)

Informaation ja opastuksen voidaan katsoa luovan lisäarvoa asiakkaille ja kasvattavan uuden palvelun käyttöönottamista. Asiakkaiden mielikuva paranee myös, kun heillä on tietoa, miksi palvelun käyttöönottaminen on hyödyllistä ja, miten eri asiointikanavat eroavat keskenään (ks. Laukkanen & Kiviniemi 2010).

Kuten eräs haastateltava nostaa esille, että on tärkeää kertoa eri vaihtoehtoista, jotta asiakas pääsee kokemaan palvelun hyödyt.

Digitalisaatio on sitä, että tota, me itse niin kun halutaan tarjota meidän asiakkaille niitä vaihtoehtoja, että tietysti, että millä tavalla he haluaa asioida meidän kanssa mutta tietysti on tärkeää kertoa heille meidän näistä vaihtoehtoista ja ohjata heitä siihen, koska se tuo heidän elämäänsä sitten taas helppoutta ja nopeutta (H4)

Uudistumiskyky on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, joita nykyorganisaatiot tarvitsevat. Kyky uudistua ei kuitenkaan liity uusiin teknologisiin innovaatioihin tai yksittäisiin muutosprojekteihin vaan yrityksen koko organisaation ajattelutavan muutokseen. Henkilökunnan jäsenten kyky uudistua on mahdollistettava kehittämällä heidän osaamistaan ja tulevaisuudessa kilpailuetua syntyä niihin organisaatioihin, joissa tiimit osaavat hyödyntää teknologiaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Hiila ym. 2019, 27.)

5.3.2 Muutokset asiakastapaamisessa

Työnteon ja myynnin painottuminen sähköisiin kanaviin tuo muutoksia asiakaskohtaamisiin ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Asiakkaiden kanssa käytävät tapaamiset eivät kaikki tapahdu enää konttorilla asiantuntijan kanssa kasvotusten, vaan tavoitteena on käydä etäneuvotteluja. Etäneuvottelussa pankin asiantuntija ja asiakas käyvät, esimerkiksi lainanneuvottelun verkossa, jonka asiakas voi käydä kotoa käsin ja pankkikonttorin aukioloaikojen ulkopuolella.

Palvelua pankkien konttoreista edelleen saa, mutta niiden keskeinen rooli on vähentynyt, koska peruspankkipalvelut ovat siirtyneet sähköisiin kanaviin. Sähköisten asiointikanavien käyttäjämäärät ovat kasvaneet ja asiakkailla ei ole enää tarvetta käydä konttorissa hoitamassa pankkiasioitaan niin kuin ennen. (ks. Bask ym. 2012, 54). Haastattelijat kertoivat, että strategian myötä tavoitteisissa selkeä painoarvo oli etäneuvotteluissa, koska tavoitteena oli saada sähköisistä palvelukanavista myynnin pääostopaikka. Haastattelijoiden mielestä oltiin alkuvaiheessa verkkoneuvotteluiden suhteen, että kehitettävää vielä löytyy, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Verkkoneuvottelut ovat asetettu tavoitteisiin, joka kannustaa ja motivoi henkilöstöä tarjoamaan kyseistä vaihtoehtoa asiakkaille ja haastatteluista käy ilmi, että tekniikka on ollut olemassa jo jonkin aikaa asiakkaille, mutta uuteen tapaan toimia vaatii vielä totuttelua.

Siis verkkoneuvotteluita tehdään jo hyvin, ja määrä on koko ajan kasvussa ja tietysti niinku kappalemäärin vielä suhteisen vähän mut on niinku selkeä painopistealue mihin halutaan saada enemmän tai meil on oikeestaan niinku kaks näkökulmaa taikka siis halutaan nostaa sekä myyjien osaamista käytännössä myöskin sen asiakkaan tottumista tämmöseen niinku etäneuvottelun verkon välityksellä (H7)

meilläki talon tasolla tavote, et 40 prosenttia tapaamisista etäneuvotteluina joko puhelimesta tai verkon välityksellä, et enempi menee siihen (H6)

me ollaan toivottu, et me tehtäs paljo enemmän verkkoneuvotteluita jo tällä hetkellä, että me ei tarjota sitä, me ei ryhmänä mainosteta vaihtoehtoo millään tavalla vaan se on ainoastaan jos asiakas itse osaa sen verkosta varata tai myyjä kertoo et meil ois tämmönen vaihtoehto (H3)

ettei asiakkaat halua enää tulla paikalle juomaan kahvia kaheks tunniksi ja keskellä päivää ku niiden pitäis tehdä töitä tai ehtiä johonki et kyl ne arvostaa sitä et ne voi just kaikki tämmöset verkkoneuvottelumahdollisuudet ja muut, että sä voit netissä tehdä lainahakemuksen, sun ei tarvii tulla paikan päälle että sä teet ne sitten kun sulle sopii. Ihan niinku tämmöset suoratoistopalvelut niin en mä ainakaan kato telkkukaan enää juurkaan, et mä katon Netflixistä sitte välillä jonku sarjan niinku pitkänä pätkänä ku se mulle sopii (H11)

Digitalisaatio trendinä mahdollistaa asiakkaille uudet monikanavaiset asiointin mahdollisuudet, mutta ne muuttavat myös asiakkaiden vaatimuksia ja asiakassuhde muuttuu siinä samalla. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ennustettavista ja pysyvistä kohti elävämpiä ja nopeasti muuttuvampia tarpeita. (ks. Schmidt ym., 2016).

Ihmisläheisyyden (ks. OP Ryhmä 2016b) nähdään säilyvän tapaamisessa, vaikka ne eivät kaikki tapahdu enää kasvokkain, kuten yksi haastatteliijoista toi esille.

Elikkä asiakashan voi käyä meiän kanssa neuvottelun sieltä kotisohvalta oman tietokoneen välityksellä tai jos on iPad. Et kokemuksesta tiedän ni nehän on aivan ihania neuvotteluita, kun asiakas rentoutuu kahvikupin kanssa omalla kotisohvallansa ja käy pankkiasioita läpi tai vakuutusasioita (H3)

Verkkoneuvottelun voidaan katsoa näin ollen olevan hyödyllinen ja helppokäyttöinen, koska se säästää asiakkaan aikaa ja vaivaa. Asiakkaan ei tarvitse matkustaa konttorille ja etsiä, esimerkiksi parkkipaikkaa tai työpäivää ei tarvitse keskeyttää tapaamisen vuoksi, koska tapaamisen voi sopia työpäivän jälkeen. (ks. Chong ym. 2010). Yksi haastateltavista nosti ajan merkityksen esille, kun palveluita oli OP Ryhmässä laajennettu ilta-aikoihin, koska niille nähtiin olevan suurempi kysyntä kuin muille vuorokauden ajoille.

se mikä meillä on uutta, niin jos sä meet ajanvarauspalvelusta op.fi:stä varaamaan aikaa, niin sä pystyt nyt ite suoraan ottamaan sinne ajan kello 18 (...) sä pystyt varaamaan sen ite ilman ensimmäistä kontaktia, että sä saat sen toimihenkilön kiinni ja neuvottelet sen kans et pystytkö ottaa illalla. Nähdään selvästi et kysyntää on niille ilta-ajoille kuin aamuajoille (H12)

Asiakkailla on enemmän valtaa valita, missä ja milloin he haluavat neuvottelun käydä. Lisäksi etäkanavassa käytävä neuvottelu on houkuttelevampi vaihtoehto, kun ei ole ylimääräisiä häiriötekijöitä ympärillä, kuten muita asiakkaita (ks. Chong ym. 2010). OP Ryhmän verkkoneuvottelussa asiakas tapaa pankin asiantuntija kotoa, mökiltä, työpaikalta tai vaikka ulkomailta käsin, jolloin henkilökohtaista palvelua saa paikasta riippumatta. Verkossa käytävä neuvottelu nähdään henkilökohtaisena vastaavalla tavalla kuin konttoritapaaminenkin. Verkkoneuvottelusta saadaan luotua informatiivinen äänen ja kuvan lisäksi, koska asiakkaalle voidaan jakaa erilaisia materiaaleja, tietoja ja dokumentteja. (OP Ryhmä 2017a.)

Asiointin siirtyminen sähköisiin kanaviin ei myöskään vähentänyt pankin tarjoamaa apua asiakkaille pankkiasioden hoidossa, vaikka mahdollisesti fyysinen konttori häviäisi paikkakunnalta, kuten eräs haastateltava nosti esille. OP Ryhmän arvoista yhdessä menestyminen näkyi haastateltavan mielestä kehitys-

toiminnassa, koska edelleen kehitetään ja rakennetaan asiakkaille tuotteita ja palveluita samalla tavalla, asioi asiakas sitten missä kanavassa vain. Palveluita ja tuotteita, jotka tuovat helppoutta asiakkaan asiointiin ja parantaa asiakaskokemusta.

vaikka meil ei oo sitä konttorii siellä, voidaanhan me silti kehittää sitä ympäristöö ja voidaan tukea heitä (...) just tuotiin maatalousyrittäjille, heidän veroilmoitusta helpottavia tekijöitä ja maatalu-analyysiä helpottavia tekijöitä, jotka voidaan tehdä digitaalisesti, ni onhan seki, tavallaan auttaa sitä (H8)

Sähköisen asiointikanavan tapaamisen hyödyistä huolimatta, eräs haastateltava nosti esille ajatuksen, että ennen kuin verkkoneuvotteluita on päästy edes kunnolla tekemään ja saavuttamaan tavoitteet, niin niiden suosio saattaa olla vähentynyt teknologia kehityksen ja asiakaskäyttämisen muutoksen vuoksi.

Et mä nään et tää verkkoneuvottelu, mistä vouhkataan nyt paljon ja yritetään oivaluttaa ihmisiä käymään niitä verkkoneuvotteluita ni on kyllä tietynlainen välivaihe, joka ei ehdi oikee tullakkaa ennenku se on jo vanha. Et mä näkisin et toi yhteydenotto, tollain se ois näköpuhelu ni korvaa kyllä sitte nää nykyset verkkoneuvottelut (H2)

Yhtenä vaikuttavana tekijänä verkkopankin asiointikanavan suosion hiipumiseen voidaan mahdollisesti nähdä älypuhelinien ilmestyminen markkinoille, joka loi mobiilisovellusten trendin. Merkittävä älypuhelinien kasvu ja laitteelle suunnatut finanssipalvelut ovat molemmat avanneet uusia liikealan mahdollisuuksia pankkiyrityksille ja tarjonnut paremman sopivuuden, asiakkaiden missä ja milloin vaatimuksille. Asiakkaille on vuosien saatossa tullut enemmän valtaa ja halua asioida omilla ehdoilla. Voidaan olettaa, että asiakkaita kiinnostaa tulevaisuudessa älypuhelimien pohjautuva teknologia eniten (ks. Shaikh ym. 2017, 16).

5.4 Mobiilipalvelun vaikutus pankkiasiointiin

Puhuttaessa strategiasta haastatteluista oli nähtävissä, että asiakas oli edelleen tekemisen keskiössä ja, että asiakkaan pankkiasiointia halutaan tehdä helpommaksi ja nopeammaksi. Mobiililaitteiden käytön yleistyminen ja kehittyminen nostavat mobiilisovelluksien suosioita. Internetiä käytetään yhä enemmän matkapuhelimella (ks. Taulukko 1 edellä). Haastateltavien mielestä digitalisaation myötä oli tullut uudenlainen tapa hoitaa pankkiasioita ja monen mielestä mobiilipalvelut olivat nousseet suosioon asiointikanavana asiakkaille. Mobiililaitteiden käytön yleistyminen oli haastateltavien näkemyksissä selvästi havaittavissa asiointitavoissa. Puhelinta käytetään nykyään kaikkialla ja haastateltavien mielestä oli selvää, että asiakkaat myös odottavat pankilta enemmän palvelumahdollisuuksia mobiililaitteen kautta.

No siis kyl mä uskon et se on ihan tulevaisuutta et ihmiset haluaa enemmän ja enemmän varmaan tän puhelimensa kautta mahdollisimman helposti hoitaa kaiken (H14)

Kyllä se on semmoinen vaivattomuus, et kyllä tommonen melkein jokainen kulkee puhelin kädessä ja käyttää palveluita mielellään mobiililaitteilla (H11)

Kyl se on sähköisesti 24/7 käytössä. Ne on helppoja ja vaivattomia (H5)

Teknologian jatkuva kehittyminen aiheuttaa sen, että asiakkaat ja yritykset vaativat enemmän tapoja kommunikoida pankin kanssa. Lisäksi he haluavat vaivautta, missä ja milloin hoitavat pankkiasioitaan. Henkilökohtaisesta palvelusta ei haluta tinkiä, mutta asiointia ei haluta enää vain konttorilla aukioloaikojen mukaan (ks. Larsson & Viitaoja 2017). Muutamat haastateltavat nostivat näkemysensä esille asiakkaiden odotuksista ja kiinnostuksesta mobiilipalveluita kohtaan, että palveluita odotetaan myös enemmän mobiiliin.

kyllähän asiakkaat odottavat lisää mobiilipalveluita, helppoja palveluita, enemmän ehkä sitä viestintääkin sinne mobiilimaailmaan, tänä päivänähan mobiilisti voi jo vastata ja niinku lähettää, esimerkiksi asiakasviestejä pankkiin ja tän tyypistä, et tultas niinkun nopeammaksi ja lähemmäksi sitte asiakasta sen mobiiliin kautta. Et semmosille mä koen, että on kiinnostusta (H3)

kyllähän nä yrityksen ja henkilöasiakkaan OP-mobiili on erittäin hyvät. Ja tuossa asiakastilaisuuksissa nostan niitä esille ja ne tuntuu kiinnostavan, niin ihan tää laskujen maksut sormenjäljellä ja osakekauppa, varallisuudenhoidon kauppa ym. (H5)

Asiakkaat ovat nykypäivänä myös teknologia ystävällisempiä, mikä mahdollistaa nopean palvelun saannin. Asiakkaat ovat tottuneet asioimaan sähköisesti eivätkä enää odota pankin tiskille. Asiakkaat haluavat reaaliaikaista informaatiota, esimerkiksi luotonsaantiin liittyen tai reaaliaikaista tietoa sijoitusten tilanteesta (ks. Giudice ym. 2016). Mobiililaitteiden avulla reaaliaikainen tieto on hyvin nopeasti saatavilla ja sitä pidettiin haastateltavien mielestä omassa työssä myös tärkeänä tuoda esille asiakkaalle, oli hänen asiansa, sitten sijoitustilanteen katsominen, tilin saldon tarkistaminen tai laskun maksaminen. Muutaman haastateltavan mielestä mobiilipankki mullistaa hyvin paljon asioita ja, miten omassa käytössäkin se koettiin käteväenä pankkiasioiden hoidossa.

Tieto omista sijoituksista ja raporteja, jotka näkyy reaaliajassa ja mobiili on taskussa koko ajan mukana, voit katsoa niitä viikonloppunakin. (...) Mobiili mullistaa niin paljon, kaikki on mobiililaitte nykyään kädessä ja nouseva sukupolvi on elänyt pelkkää älypuhelin aika kautta, sen kanssa eläminen 24/7 on normaalia (H2)

Et tietysti siitä et, jos miettii vaikka itseäki, nii mobiilissa on hyvinki helppo maksaa laskuja ja katsoo paljon tilillä on rahaa (H7)

Älypuhelimia käytetään paljon muuhun nykyään kuin vain soittamiseen, vaan niiden avulla suunnitellaan mahdollisesti päivän kaikki tapahtumat. Yhä useammin moni lukee sähköpostin, etsii tietoa, hoitaa pankkiasioita tai kuuntelee musiikkia puhelimen kautta (ks. Tojib ym. 2015). Kuten eräs haastateltava toi esille, että mobiililaitetta käytetään vuorokauden aikana missä vain.

tota tätä ne yleensä aika monella on se padi ja mobiili tai puhelin nykyisin mitä käytetään sekä työpäivän aikana että kotisohvalla niin ne on sitte nuo mobiilipalvelut sitte paremmin toimii näissä pienemmissä näyttökoossa ja appsi-laitteilla (H13)

Teknologiasta ja digitalisaatiosta puhuttaessa on hyvä tiedostaa, että oleellisinta on ymmärtää, miten teknologinen kehitys on muuttanut ihmisiä ja heidän arvojaan, asenteitaan ja toimintatapojaan. Digitaalisen aikaan syntynyt diginatiivien sukupolvi on monin tavoin uusi ja erilainen sukupolvi. Asiakkaina nämä diginatiivit odottavat palveluntarjoajiltaan mm. uudenlaista vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä, elämyksellisyyttä sekä asioinnin helppoutta. Kilpailukykyisen työnantajan aseman säilyttäminen edellyttääkin monissa yrityksissä isoja yrityskulttuurin ytimeen meneviä muutoksia, johtamisen on uudistuttava. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 184-185.)

Monen haastateltavan mielestä mobiilipalvelut toivat asiakkaille helppoutta ja nopeutta, jotka pidettiin myös tärkeimpinä ominaisuuksina, mitä asiakkaille haluttiin tarjota. Haastateltavien näkemyksistä oli havaittavissa, että mobiililaitteiden yleistymisen nähtiin myös trendinä asiakkaiden käyttäytymisessä ja strategiassa päivittäispankkiasioinnin pääkanaviksi oli linjattu vuoden 2016 strategiassa mobiili ja Pivo.

Helppoutta. Ku puhutaan erityisesti mobiilista käytännössä ja sitä et se on aina mukana ja jos nyt kattoo sitä, että mitä olemme julkisesti muutenki tuoneet esille että entistä enemmän asiakkaat ovat vielä mobiilissa eivätkä enää verkkopalvelussa tietokoneen välityksellä (H7)

et kyllä se on se vaivattomuus sille asiakkaalle ja ihmiselle ylipäätään, et en mä ainaakaan ite kirjaudu mihinkään op.fi, et kyl mä maksan laskut tuol mobiilin puolella, et se on sitä helppoutta, et sitähan ihmiset hakee (H11)

Ja päivittäiset, ne on nyt linjattu että pääkanavat on mobiili ja Pivo, ja yritetään saada kaikille mobiilit toimimaan ja verkkopalvelutunnukset ja siinä mennään varmasti seuraava askel näistä viime viikkoon kohistu näistä tunnuslukusovelluksista ja tulee näitä tunnuslukusovelluksia, niin aina helpommaks käy tämä kirjautuminen (12)

Mobiiliasioinnin jatkuva kasvaminen voidaan nähdä merkinä sen hyödyllisyydestä, koska se tuo nopeutta asiointiin ja on paikasta riippumaton sekä sen käyttö säästää aikaa. Hyödyllisyys ja helppous vaikuttavat asiakkaiden mobiilipankin hyväksymiseen hyvin paljon (ks. Bhatt 2016). Muutaman haastateltavan mielestä mobiilipankki toi asiakassuhteeseen ihmisläheisyyttä enemmän kuin entinen konttorikeskeinen malli, ja tarjoamalla sähköisiä asiointikanavia ollaan myös asiakasta varten (ks. OP Ryhmä 2016b). Asiakkailla on älypuhelin aina mukana ja sieltä löytyy hyvin monipuolisesti eri palveluita ja apua asiakkaalle arjen eri tilanteissa. Haastateltavien kommentteista myös selvisi, että tietyt asiakasryhmät näkevät yhteyshenkilönsä kuvan ja puhelinnumeron suoraan mobiilipankista. Tämä tuo helppoutta yhteydenottoon ja, kun yhteyshenkilö on kätevästi mobiililaitteessa, niin hän on myös asiakkaan arjessa enemmän läsnä.

et mitä lisäarvoa siitä mobiilista ni onhan se tullu, ihan asiakaskokemus mielessä vieny ihan eri tasolle ku on nähny et niil kuitenkin on fikset mobiililaitteet mitä ne ei varmaan osaa lähellekään hyödyntää. Ni sit ku niille on ladattu OP mobiili ja pistetty sinne tunnistukset et ne pystyy sieltä helposti kirjautuu sisään, sit käy pikkaisen läpi et täältä näkyy nää sijoitukset (...) ni sä näätkin yhtäkkiä periaattes reaaliajassa koajan siinä kämmenen mukana kulkee laite jossa ne näkyy (...) Ei tarvi soittaa kenellekään eli kyl ne ite on vaikuttuneita. Ja tää on mun mielest se mobiilin paras juttu (H2)

Ajatellen, että kun se kännykkähän nyt on meillä nykypäivänä kasvanu siihen käteen, että mehän ollaan niinkun hyvin lähellä sitä ihmistä kun me ollaan sen mobiilin kautta arjessa mukana, ja niinku ne tilastot kertoo, et niitä palveluita käytetään enemmän kun ne on siinä läsnä. Niin mun mielestä me ollaan niinku enemmän läsnä siinä asiakkaan arjessa (H3)

tota asiakkaat joka tapauksessa asioi tänä päivänä sähköisissä kanavissa. Jos me ei pystyttäs tarjoo siellä asiointiin tota mahdollistavia välineitä, niin eihän me oltais sitte niinku asiakkaitamme varten ja tuotu niitä palveluita mitä he halua käyttää heidän käytettäväksi (H10)

Mobiilipankki jatkaa menestyksestä suosiota asiointikanavana OP Ryhmässä, mikä on havaittavissa OP Ryhmän raporttien mukaan vuosilta 2016 - 2019. Mobiilista tuli suosituin pankkiasioinnin kanava vuonna 2016, kun asiointin määrä OP-mobiilissa ohitti ensimmäistä kertaa asiointin OP-verkkopalvelussa. Keskimäärin OP-mobiilissa oli vuonna 2016 11,4 miljoonaa käyntiä kuukaudessa ja op.fi:ssä 10 miljoonaa. Vuonna 2017 OP-mobiilissa oli 18 miljoonaa käyntiä kuukaudessa ja op.fi:n käyntien määrä oli lähes 9 miljoonaa. Vuonna 2018 OP-mobiilin käyntimäärä kuukaudessa nousi jo 22 miljoonaan ja vuonna 2019 OP-mobiiliin kirjaututtiin jo 27 miljoonaa kertaa kuukaudessa, ja sillä on yli miljoona aktiivista käyttäjää. Tämä voidaan selvästi nähdä asiointitavan nopeana muutoksena ja muutama haastateltava nosti saman asian esille, että mobiili on asiointikanavana ohittanut verkkopankin.

Mobiilihan on nyt menny jo verkkopankin ohi, tais mennä viime vuonna, jos oikein muistan ni käydä ristiin (H9)

Sanotaanko näin, että mobiilipankin käyttö on ylittänyt verkkopankin käytön (H13)

Haastateltavat kokivat, että erilaisten toimeksiantojen tekeminen vaati edelleen kuitenkin verkkopankin käyttämistä ja yhteyshenkilön tukea, koska mobiilipankki oli verkkopankkiin verrattuna vielä melko rajallinen tietomäärältään. Tietoa, jota asiakkaat tarvitsivat, esimerkiksi sijoituksen tekemiseen, löytyi enemmän vielä verkkopankista. Mobiilipankin käyttämisen rajoittavana tekijänä voidaan nähdä olevan juuri tieto, kun asiakkaan pitää perustaa päätöksensä sovelluksen käyttöön otosta siihen, mitä tietoa sovellus ja ohjelmisto antavat hänelle (ks. Jamshidi ym. 2018, 59).

Sitte ku tehdään päätöksiä, että mihin omia rahoja sijoittaa, ni se tietysti luonnollisesti se ei oo niin semmonen helppo päätös välttämättä ja sitä halutaan mieltää enemmän ja hakea sitä taustatukea ja informaatiota sen päätöksen vuoksi mitä sitte löytyy enemmän verkkopalvelusta, sitä dataa käytännössä (H7)

Kehitysehdotuksia, niin yleensä sieltä tulee jotaki ihan tarpeeseen liittyviä, että esimerkiksi haluttais nähdä markkinatasoa tai haluttas tehdä osakekauppaa, koska saadaan sellaista tai halutaan nähdä ne vakuutukset. Aika monet siinä on niitä palveluita mitä tällä hetkellä on esimerkiksi tuolla OP:fi:ssä verkkopuolella näkyy, mitkä ei oo vielä mobiilissa (H13)

Informaation ja opastuksen voidaan katsoa antavan enemmän arvoa asiakkaalle, jos asiakas esimerkiksi kokee mobiilipankin olevan vaivalloinen käyttää tai epä-

röi omien taitojensa riittävyttä, niin hän tarvitsee huolellisen kasvokkain opastuksen pankin henkilöltä. Näin olleen henkilökohtainen kommunikaatio on tarpeellista ja opastaminen lisää myös asiakkaan ymmärrystä eri palveluiden välillä (ks. Laukkanen & Kiviniemi 2010).

Eräs haasteltava nosti esille asian, että pankkihenkilön on myös osattava rohkaista asiakkaita kokeilemaan palveluita ja opastaa heitä, mitä palvelulla voi tehdä ja mitä ei. Asiakkaille sähköiset asiointitavat ovat aina jossain vaiheessa uusia ja tiedon puute lisää epävarmuutta ja palvelun käyttöönottamista, mikä korostaa pankinvirkailijan roolia toimia tiedonvälittäjänä.

Sit ku se onki yhtäkkiä niillä itellä käytössä ne pystyy tekee, jopa enemmän ku mitä se pankkivirkailija pystyy tekee siinä, se oma mobiililaite. Ni ne alkaaki pelkää sitä et ne tekee jotain sellasta, mikä on peruuttamatonta. Et tavallaan semmonen, meki yritetään sit rohkasta. Et vahingossa ei voi tehdä mitään semmosta et siirtäis nyt miljöönsä jollekki väärälle henkilölle yms. (H2)

Mobiilipankkipalveluiden tarjoajien tärkein tavoite on kuteinkin saavuttaa asiakkaiden luottamus ja tehokkaita tapoja ovat usein tarjota luotettavaa ja asiaankuuluvaa tietoa mobiilipankkipalvelusta (ks. Laukkanen & Kiviniemi 2010). Pankin asiointikanavissa on erilaisia varmennuskeinoja ennen kuin asiakas voi tehdä mitään toimeksiantoa, että sellaista vaaraa ei ollut haastateltavan mielestä, että asiakas voisi vahingossa tehdä mitään peruuttamatonta.

5.5 Asiakkaan osallistuminen palveluiden kehittämiseen

OP Ryhmän vuonna 2016 julkistettu strategia perustui tulevaisuudenkuvaan, jossa keskeisenä muutosvoimana nousi esiin digitalisaatiosta kumpuava asiakaskäyttäytymisen muutos. Vuonna 2017 OP Ryhmä päivitti tulevaisuudenkuvaa, jossa jatkuvasti seurataan asiakkaiden käyttäytymistä ja toimintaympäristön muutoksia. (OP Ryhmä 2016b, 2017a.)

Pankkiala on kohdannut viimeisen vuosikymmenen aikana suuren muutoksen ja niiden on uudistuttava asiakkaiden odotusten ja käyttäytymisen mukana (ks. Holmlund ym. 2017, 214). Kehityksen lähtökohtana on usein asiakas ja yrityksissä muutoksen yhtenä käynnistäjänä voidaan nähdä kuluttajakäyttäytymisen muutos. Kehityksen mukana muuttuvat usein myös liiketoimintastrategia ja yrityksen sisäiset prosessit (ks. Gerdt & Eskelinen 2018, 233-234, ks. Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16).

Haastateltavien näkemyksistä oli havaittavissa sama huomio, että asiakkaiden halutaan olevan keskiössä kaikelle tekemiselle ja kehitykselle. Asiakas on ollut OP Ryhmässä tekemisen keskiössä aina, mutta haastateltavien mielestä strategian myötä toiminnan koettiin lähtevän liikkeelle vielä enemmän asiakkaan näkökulmasta. Haluttiin saada asiakkaan ääni kuuluviin ja strategian myötä otettiin askel uuteen tapaan toimia, kun asiakkaita otetaan alusta asti mukaan kehittämistoimintaan.

Me lähtökohtaisesti kaikki uudet toiminnallisuudet mitä tuodaan, pyritään asiakastestaamaan, että miten ne toimivat, ja siis pyritään sitte myöskin, jos vaikka miettii uusia tuotteita, ni pyritään neki niinku asiakastestaamaan, että onko tämmöselle tuotteelle niinkun tarvetta käytännössä (H7)

Se on joka tekemisessä oikeestaan paistaa tosi vahvasti läpi se semmonen et tehdään aidosti asiakkaalle, mikä on vähän ehkä yllättävääkin et aina aatellaan tai itekki jontenki miettii, että no tässä ny mietitään, miten se saadaan se ansainta ja näin mut jontenki tuntuu et mennään ihan aidosti se asiakasnäkökulma edellä (H11)

Asiakkaiden äänen mukaan saaminen toimintaan vaatii, että tehdään palautteiden antaminen tai valittaminen helpoksi. Asiakkaat antavat palautetta saamistaan tuotteista ja palveluista, organisaatioilla on mahdollisuus päästä sisälle asiakkaiden maailman. Palautteita organisaatio voi pitää kertomuksina asiakkaan ongelmista, joita tarkastelemalla voidaan tuottaa paremmin asiakasta palvelevia tuotteita ja palveluita (ks. Juuti 2015, 52).

Asiakkailla on hyvät mahdollisuudet OP Ryhmässä osallistua tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Konttorissa asiakkaat voivat testata ja tutkia nykyisiä ja tulevia tuotteita ja palveluita erilaisin keinoin, kuten kosketusnäytöillä, videoilla, animaatioilla ja demoilla. Lisäksi asiakkaat voivat verkossa osallistua tuotekehitykseen OP Lab-sivuston kautta, jossa esitellään tulevaisuuden digitaalisia palveluita. OP Ryhmässä kerätään asiakaspalautteita ja myös pilotoidaan palveluita asiakkaiden kanssa. Organisaatiolla on myös palvelumuotoilijoita kehitystoiminnassa ja he tekevät vuosittain kasvokkain tapahtuvia asiakashaastatteluja ja ideoivat yhdessä asiakkaiden kanssa erilaisissa työpajoissa. (OP Ryhmä 2016b.)

Kuten yksi kehityspanoksen haasteltavista kertoi, että heillä aktiivisesti seurataan asiakkaiden lähettämiä palautteita ja he käyvät niitä kehitystiimissä läpi sekä pyrkivät huomioimaan ne työssään.

tiekartalla on paljon asioita, mitä on suunnitteilla ja koko ajan oikeestaan katsotaan myös niitä palautteita, mitä ihan päivittäin seurataan, mitä tulee vapaita palautteita ja sitten tommosia NPS palautteita, se on tämä sovelluksesta ja tuota tsekkailaan niitä asiakkaitten toiveita ja myös sen mukaan tehdään töitä, että tuodaan niitä päivityksiä (H13)

Asiakkaiden halutaan olevan enemmän mukana kehittämistoiminnassa, koska pankkiorganisaatiossa on havaittu muuttunut asiakaskäyttäytyminen. Asiakkaiden palvelukokemukset eivät enää rajoitu paikallisiin toimijoihin tai paikakkunnalla olevan toisen kilpailijapanokin asiakaskokemukseen, vaan ne ovat globaalien yritysten, kuten Facebookin, Spotifyn tai Netflixin palvelukokemukset. Digitalisaatio on laajentanut kilpailukentän maailmanlaajuiseksi, kun monen asiakkaan arjessa on käytössä kansainvälisten yritysten tarjoamat palvelut. Ne ovat aina saatavilla kellonajasta riippumatta ja usein omalla äidinkielellä sekä ne ovat löytäneet tiensä myös ihmisten älypuhelimiin. Nämä palvelut helposti määrittelevät muiden palveluiden ja tuotteiden käyttämistavan sekä kokemukseen palvelusta (ks. Kananen & Puolitaival 2019, 37-38).

Samat havainnot olivat nähtävissä myös muutaman haastateltavan kommentteista. Asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden vertailukumppani ei

ole enää vieressä oleva kilpaileva finanssitoimija, vaan vertailukohteet tulevat jatkossa maailmanlaajuisilta markkinoilta. Kilpailu on laajentunut paikallisesta toiminnasta globaaliksi, mikä näkyy pankin henkilöstölle asiakkaiden odotusten muutoksena, koska asiakkaat vertaavat pankin palveluita kansainvälisten suurien yritysten palvelutasoon.

Kuinka hyvä asiakaskokemus me voidaan tuottaa niin etäasiakkaille kuin lähiasiakkaille tässä digitalisoituvassa ympäristössä, ne vertailukohtat ei ookaan enää Danske Bank tai Nordea, vaan se on Netflixin käyttäjäkokemus tai AirBnB käyttäjäkokemus tai jonkun nettiappin käyttäjäkokemus. Asiakkaiden odotukset nousee palvelun nopeudesta ja kuinka helposti ja mukavasti asiat hoituu, ne verrokkit on ihan muualla kuin pankeissa, mitkä nostaa sitä rimaa koko ajan ja meidän pitää juosta koko ajan ihan kauheeta vauhtia, että me pärjätään (H12)

Eli kyllä me seurataan myös toki kilpailijoita ja, mitä siellä tapahtuu, ja seuraamalla tai seuraamattakin tuntuu, että silti me tehään monesti samoja asioita yhtä aikaa, että se on vähä niin ku tuntuu että ala ku ala nii aina sitä puuhaillaan samojen asioiden äärellä. Mutta paljon kuunnellaan just niitä asiakkaita kuitenkin ja niitä trendejä mitä tuolla kentällä on ja asiakkaitten piireissä ja seurataan myöskin, ei pelkästään meidän suoria pankkilpailijoitamme, vaan sitten muita toimijoita digialueella (H13)

Tulevaisuudenkuvaa OP Ryhmä tarkensi vuonna 2017, kun sen tavoitteena oli ja on edelleen olla edelläkävijä omalla toimialalla. Tämän nähdään vaativan jatkuvaa ja tiivistä dialogia sekä yhteistyötä asiakkaiden, hallinnon ja henkilöstön kanssa. Muutokset toimintaympäristössä, kilpailutilanteessa ja asiakaskäyttäytymisessä tuovat haasteita toimialalle ja siksi OP Ryhmä näki, että asiakas näyttää suunnan, eli seurataan asiakkaiden toiveita yhä tiiviimmin. (OP Ryhmä 2017a.)

Teknologia-avusteisen itsepalvelun lisääntyminen vaatii uusien taitojen opettelua myös henkilöstöltä, jotta uusia kehitettäviä palveluita voidaan opastaa ja opettaa asiakkaille (ks. T-Media Oy 2015, 5-6). Asiakkailta on valta päättää, missä kanavassa he haluavat asioida ja yhä enemmän se on sähköinen kanava kuin konttorissa asiointi, mutta asiakkaat haluavat edelleen säilyttää henkilökohtaisen tunteen palvelussa. Tällaisten palveluiden suunnittelu tuo ison haasteen pankeille (ks. Larsson & Viitaoja 2017, 859). Arvon luonnista asiakkaalle on tullut monen yrityksen strategian ydin asia ja niiden on löydettävä oikea keino tuottaa tällainen palvelu. Asiakkaiden osallistaminen palvelun suunnitteluun tuo pankeille monia etuja, koska heti suunnitteluvaiheessa saadaan tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja ideoista, jotta palvelusta saadaan asiakkaiden mieleinen (ks. Nätti & Lähteenmäki 2016, 41).

Haastateltavat kertoivat, että asiakkaan rooli vuonna 2017 uudistetun op.fi palvelun kehittämisessä oli hyvin vahva ja tuote on kehitetty tiivistä yhdessä asiakkaiden kanssa. Verkkopankki op.fi avattiin asiakkaille betaversiona, ja palvelua kehitettiin asiakkaiden antamien palautteiden pohjalta. Asiakkaat pääsivät aidosti mukaan kehittämistoimintaan. Vuoden 2017 aikana uudistunut op.fi aloitti sekä henkilö- että yritysasiakkaiden palvelemisen pankki- ja vakuutusasioissa laajassa mittakaavassa.

Niin siinähan on ollu alusta asti meidän asiakkaita testaamassa ja käyttämässä sieltä ihan ensimmäisestä beta-vaiheesta alkaen. Eli se on niinku tosi vahvasti kehitetty niitte asiakkaitten kommentteista ja palautteista eteenpäin (H3)

Kyllähän meillä nyt ku tuol uus op.fi lanseerattiin (...) niissähan on asiakkaita haastateltu siin tekovaiheessa, et mitä kaikkia ominaisuuksia niihin on toivottu, et se on ollut pitkälinen prosessi (H6)

se on ehkä perinteisesti ni varsinki pankkialalla, ni sitä on pidetty tavallaan jonkun näkösenä sääntönä, et ei saa viedä keskenerästä asiakkaalle, ei se kesken saakaan olla, mut ei saa viedä, et sen pitää olla täysin valmis, jonkun vaikka verkkosivuston, nythän meillä on loppuasiakaspiilotissa, me ollaan tekemässä op.fi:tä (H8)

Kehittämisyksikön haastateltavat toivat kommentteissaan myös esille, että palveluiden ytimenä nähdään asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Tätä kautta, kun asiakkaat ovat toiminnan ytimessä, niin sitä kautta toteutetaan myös OP Ryhmän arvoja, kuten yhdessä menestymistä (ks. OP Ryhmä 2016b).

Sitä kauttahan se yhdessä menestyminenkin tulee, että sitten, ku asiakkaat osallistetaan ja asiakkaiden lähtökohdista tai -kulmista tehdään niitä palveluja ja saadaan sitä kautta niitä onnistumisia (...) tää koko toiminta perustuu siihen, että meillä on hyvin vahvasti ne asiakkaat mukana kehityksen joka vaiheessa (H13)

Datan arvo ja merkitys kasvaa jatkuvasti. Asiakaskäyttäytymisestä saatavan tiedon tulkitseminen mahdollistaa yrityksille asiakaslähtöisempien palveluiden kehittämisen ja paremmin perustellut liiketoimintapäätökset. Asiakkailta on kuitenkin valta päättää, mihin tietoja käytetään. Datan määrä kasvaa eksponentiaalisesti ja sitä prosessoidaan yhä tehokkaammin. Tiedon hyödyntämiskyvyttä on tullut monen yrityksen keskeinen menestystekijä, mikä näkyy kuluttajille parhaimmillaan yhä monipuolisempina ja paremmin asiakkaan tarpeet täyttävänä palveluina. (OP Ryhmä 2018)

Asiakkaat haluavat myös yksilöllisiä ratkaisuja ja oman kuluttajakäyttäytymisen perusteella olevia palveluita (ks. Kauppalehti 2019). Asiakaskokemuksen ytimessä voidaan katsoa olevan personoitujen tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen, eli asiakas saisi henkilökohtaisempia palveluita omien mieltymysten mukaan. Personoituja palveluita, jotka saadaan tiedon keräämisellä, sen analysoinnilla ja sitä hyödyntämällä (ks. Gerdt & Eskelinen 2018, 15-17). Kuten eräs haastateltavista nosti esille, että henkilökunta odottaa myös mielenkiinnolla, minkälaista tietoa op.fi-palvelu jatkossa tuottaa, kun se muuttui OP Ryhmän pääasialliseksi myyntikanavaksi. Toiveena haastateltavan mielestä oli saada tuotettua asiakkaille mahdollisimman räätälöityjä palveluita.

Tietenkin mielenkiinnolla oottaa, että kuinka paljon se nyt sitte on et se pystyis keräämään sitä asiakasdataa ja pystyttäis tarjoamaan niitä tuotteita just mitkä sille asiakkaalle sopii (...) käyt katsomassa tietynlaista juoksukenkää ni jos et osta sitä ni seuraavana päivänä tulee sähköposti et olet katsonut kenkää, et täs on vielä 25 prosan alennus. Et siihen suuntaan toivon et se meidänki systeemi menee (...) kuitenkin sitä helppoutta asiakkaalle ja niitä valmiita ehdotuksia sen perusteella, mistä se asiakas on kiinnostunut ja missä hän on siellä käynyt (H9)

Muutama haastateltava kehittämissyksiköstä koki, että asiakkaiden rooli kehittämistoiminnassa on hyvin aktiivinen, koska asiakas saa osallistua mukaan useaan eri kehityksen vaiheeseen. Haastatteluista ilmeni, että asiakkaille vietään palveluita, jotka eivät ole vielä läheskään valmiita. Tällä tavalla saadaan arvokasta käyttäjäkokemusta ja palautteita jo varhaisessa vaiheessa. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä lisää muutoksia ja lopputulos palvelusta tai tuotteesta on enemmän asiakkaiden toiveiden mukainen ja kattaa enemmän heidän tarpeitaan.

Mut se tehään tälleen siirtymänä, aikasemmin se ois tehty niin et tehään se uus täysin valmiiks ja testataan laboratoriossa ihan täysillä, ja sit kertarykäyksellä se vaihdetaan näin ja sit odotetaan et kaikki toimii. Nyt me saadaan koko aika asiakaspalautetta, siel uudel puolel varsinki, ni siel on jatkuvasti palautekysely käynnissä, pyritään sielt kattoon et missä on virheitä, mikä ei toimi ja muuta. Et kyl se tuodaan sillee, et kyl tää kehittämisen malli on muuttunu aika paljon (H8)

Testataan siinä vaiheessa, kun ajaa ideaa, niin lähetään karkottaa, että onko se tämä ajatus ollenkaan oikea, ja koko sen kehityspotken ajan osallistutaan asiakkaita, että tehdään käytettävyyttestejä, sitte ihan lopussa vielä tehdään viilauksia, et jos joku kohta on semmoinen, mitä asiakkaat ei sieltä ymmärrä tai löydä tai osaa käyttää. Tehdään mahdollisimman helppokäyttöisiä (H13)

Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaan, asiakkaan tarpeet ja preferenssit, sitä paremmin asiakasta voidaan palvella. Dataa hyödyntämällä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailukykyä ja sen hyödyntämisessä voidaan lähteä liikkeelle asiakaskokemuksen parantamisella tai uusien liiketoimintamallien kehittämällä (ks. Kananen & Puolitaival 2019, 37-38). Haastateltavat ajattelivat, että asiakkaiden mielipiteiden ja palautteiden kerääminen palvelusta sekä heidän tarpeiden selvittäminen auttaisivat luomaan parempaa asiakaskokemusta.

mutta et tietysti siellä niinku pyritään tietysti tällä, kun niinku kaikki uudet tuotteet ja palvelut menee useimmiten tämmöseen asiakastestaamiseen läpi käytännössä, ni tietysti pyritään että ne palvelut ois asiakkaan näköiset ja siis helpot asiakkaan omaksua et asiakas sais erittäin hyvän asiakaskokemuksen siellä verkossa (H7)

Elikkä se että asiakkaiden tarpeita me kuunnellaan koko ajan. Ja meil on applikaation sisällä esimerkiksi rakennettu sitä varten palautteenantokanava, josta asiakkaat pystyy noit toiveita meille lähettää (H13)

OP Ryhmä on asiakkaiden omistama finanssialan yritys ja siksi asiakkaan arvostus on toiminnan ydin. Asiakkaille ja kumppaneille on tärkeä kertoa, miten heistä kerättyä tietoa käytetään. Kerätty tieto käytetään asiakaskokemuksen ja sisäisten prosessien parantamiseen, ja sitä käytetään OP Ryhmässä myös taustamateriaalina strategisiin päätöksiin. Päätöksenteon tueksi käytetään tietoja asiakkaiden käyttäytymisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja maailmaa muuttavista megatrendeistä. Jalostamalla tietoa syntyy uutta ymmärrystä ja sen avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä sekä tieto on myös tulevaisuuden kilpailuetu. (OP Ryhmä 2019c.)

Asiakaskokemuksen kasvava merkitys ja kilpailuyritysten laajeneminen kansainväliselle asteelle ovat tuoneet myös tarpeen lisätä asiakaskokemus or-

ganisaation menestyksen mittareihin. Haastateltavat nostavat esille, että heidän työssään asiakaskokemusta mitataan Net Promoter Scoterin avulla. Kyseinen asiakaskokemusmittari otettiin käyttöön OP Ryhmässä vuoden 2016 strategian julkistamisen yhteydessä ja samainen mittari on edelleen OP Ryhmässä käytössä (ks. OP Ryhmä 2016b).

Miten sujuvaa se asiakaspalvelu oli ja tämmösiä vähän niin kun tän tyyppisiä kysymyksiä, sujuvuutta, palveluhalukkuutta (...) mutta se suosittelukysymys on oikeastaan se mitä me kiinnitetään huomioon, että miten se meidän NPS on. (H4)

Asiakaskokemustahan tietysti mitataan konttoreissa hyvinki vahvasti, sitä kohtaamisen asiakaskokemusta, et sitä niinkun NPS-mitataan (H7)

NPS mittausmenetelmän avulla nähdään, kuinka tyytyväinen asiakas on yrityksen palveluun tai tuotteeseen. Luvun seuraaminen on tärkeää, koska se kertoo, jos palvelussa tai tuotteessa on asiakkaiden mielestä ongelmia. Asiakaskokemuksen mittaaminen on noussut suureen suosioon, koska se osoittaa asiakaskokemuksen kehityksen trendin (ks. Stickdorn ym. 2018, ks. Mattinen 2020, 25). Mittausmenetelmä kertoo lukujen avulla, jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, mikä ei yksinään riitä parantamaan tai kehittämään asiakaskokemusta. OP Ryhmässä asiakaslähtöisyyden parantamiseksi toimii palvelumuotoiluuyksikkö, mikä auttaa asiakkaiden näkökulman tuomisessa kehittämiseen.

5.5.1 Palvelumuotoilu

Asiakkaiden tarpeet ovat kehittämisen lähtökohta, ja asiakkaiden osallistaminen on siten luonnollinen ja tärkeä osa tuote- ja palvelukehitystä OP Ryhmässä. Yritys saa palvelumuotoilun hyödyntämisestä suuremman hyödyn, kun se juurruttaa palvelumuotoiluosaamisen omaan toimintaansa ja hankkii siihen tarvittavat kyvykkyydet (ks. Koivisto ym. 2019, 163). OP Ryhmässä asiakaslähtöisyyttä tuote- ja palvelukehitykseen onkin lisätty palvelumuotoilun menetelmin. OP Ryhmässä on yli 30 henkilön palvelumuotoiluuyksikkö. (OP Ryhmä 2016b)

Palvelumuotoilu on tullut osaksi monen yhtiön liiketoimintaa ja se sopii suomalaisen kulttuuriin hyvin, kun tehdään asioiden kehittämisessä eräänlaista talkotoimintaa (ks. Mattinen 2020, 25) ja sen suosioon on vaikuttanut asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen lisääntyminen yritysten strategisena kilpailukeinona (ks. Koivisto ym. 2019, 22-23).

Yksi haastateltava nosti esille, että OP Ryhmän toiminnassa palvelumuotoilua oli vahvistettu organisaatiossa. Asiakkaiden rooli tuote- ja palvelukehityksessä vahvistuu haastateltavan mielestä, koska asiakkaiden mielipiteet ja ajatukset saadaan tietoisuuteen palvelumuotoilijoiden avulla.

Mul on semmonen käsitys, että meillä tää palvelumuotoilu on vahvistanu otettaan sillä tavalla et meillähän palkattiin niitä iha hirveesti, ja sit tuntu siltä et ehkei oikein kukaan kuitenkaan tienny et mitä, et se organisaatio ei ehkä ollu kauheen fokuoitu nu, ja nyt mul on sellanen käsitys et se ne on paremmin mukana siinä, et aina ku kehitetään uus tuote tai palvelu, niin nää palvelumuotoilijat myös osallistuu siihen jollon tavallaan tää asiakas, asiakkaan mielipide sitä kautta kuuluu (H14)

Palvelumuotoilun kysyntään on vaikuttanut asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen yritysten strategisena kilpailukeinona, ja asiakkaat myös odottavat entistä räätälöidympiä kokemuksia. Palvelun halutaan lähtökohtaisesti tuottavan arvoa ja hyötyä asiakkaalle (ks. Koivisto ym. 2019, 22-23).

Haastateltavien näkemyksistä oli nähtävissä myös tämän palvelumuotoilun ajatus. Tarvitaan riittävästi osaamista, jotta voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa ja heidän tarpeilleen sopivia palveluita. Muotoilijoiden avulla saadaan yhdistettyä eri tahojen näkökulmia kehittämistoiminnassa.

Nyt oikeestaan mun mielestä tosi vahvasti tullu tää palvelumuotoilija niin ku muotoilullisen design thinking läpimurto, ja se on itse asiaa täällä nähty. Eli periaattees kaikki mitä me kehitetään ni kiittää niin ku lähtee melkein sille kiittää sen kautta et heti alkuun otetaan mukaan ne muotoilijat, ja siel on sitte no vähän eri tittleillä et siel on voi olla niinku bisnes-designeria, joka kattoo enemmän bisneskeissin kautta et onks se meille, lähteeks se, tai sit se on palvelumuotoilija, joka ottaa sen asiakasnäkökulman, ja ne yhdessä kattoo, onks täst aiheist mihinkään (H8)

Joo elikkä oikeestaan se lähtee siitä, että jos me lähetään ihan jotain uutta tekemään nii lähetään tekemään ihan tämmösiä asiakastarvetutkimuksia. Elikkä lähetään tutkiin sitä, että mikä se on se asiakkaan arki. Mikä sillä on tällä hetkellä niitä, ongelmia, mahdollisia ja mitä sen tarpeet tällä hetkellä on (H13)

Palvelumuotoilu aloitetaan yleensä juuri asiakkaiden tarpeiden tutkimisella (ks. Stickdorn ym. 2018). Kehittämisyksikössä työskentelevä haastateltava kommentoi myös, että he käyttävät apuna laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Osallistetaan meidän asiakkaita koko ajan. Elikkä joka vaiheessa, kun aletaan tekemään, suunnittelemaan noita designeja, niin hyvin aikasessa vaiheessa osallistetaan meidän asiakkaita ja haastatellaan ja kysellään vähän, että mitkä heidän tarpeet on, mikä heillä on tällä hetkellä, mitä ongelmia mahdollisesti on, elikkä tavallaan tehään ihan asiakastarvetutkimuksia nytte sitten, myöskin sitte myöhemmässä vaiheessa, kun ollaan jo, tavallaan sitä käyttäliittymää suunniteltu aika pitkälle, nii sitte tehään myöskin ihan käyttäliittymää nii ku käytettävyydestä (H13)

Palvelumuotoilu on ihmislähtöistä innovaatioprosessia, jossa pyritään yhdistämään se, mitä ihminen haluaa ja mikä on teknologisesti toteutettavissa sekä taloudellisesti kannattavaa (ks. Koivisto ym. 163). Sen idean ei ole mennä suoraan ratkaisuun, vaan siinä lähetystapana on uusien ideoiden testaus ja prototyyppien luonti. Ideana on, että prototyyppi etenee kokeiluun ja sen jälkeen toteutukseen, mutta matkan varrella tehdään tarvittaessa toistoja (ks. Stickdorn ym. 2018). Digitalisaatioissa suunnitellaan uusi tapa toimia asiakaspolun mukaisesti. (Mattinen 2020, 13-14). Kuten yksi kehitysyksikön haastateltavista osasi kertoa tarkemmin prosessin kulusta.

Ku me ymmärretään vähän sitä asiakkaan elämää (...) lähetään sitte määrittelemään konseptia, elikkä siellä lähetään asiakaspolkuja määrittelemään ja myöskin tämmösiä käyttäjätarinoita nimetään, nimetään tavallaan semmosia toiminnallisuuksia, että mitä sille pitäis sille asiakkaalle olla. Sitten tämän jälkeen tehdään tämmönen, yleensä joku proto (H13)

Toistojen tekeminen antaa mahdollisuuden korjata varhaisessa vaiheessa jo mahdollisia puutteita tai virheitä, koska kaikki ei välttämättä mene ensimmäisellä kerralla oikein. Lähtökohta tekemisessä on tutkimus ja testaus, ei mielipide tai viranomainen (ks. Stickdorn ym. 2018). Yhden haastattelijan näkemys oli myös, että toistojen tekeminen auttaa samaan palvelusta sellaisen kuin asiakas haluaa ja toistojen tekemisellä saadaan kehityksen eri vaiheissa aina vahvistus, että suunta on oikea.

Eli suunnitellaan ylätasolla sitä käyttöliittymää, semmosella karkealla tasolla, ja tehdään joku proto. Sitten taas lähdetään haastattelemaan niitä asiakkaita. Onks se nyt semmosta suurin piirtein sitä, mitä he haluaa (...) Elikkä tehdään ihan käytettävyyss-testejä, missä tutkitaan osaako se käyttäjä käyttää sitä palvelua ja onko siellä jotaki mitä he eivät ymmärrä (...) tavallaan tä on semmonen iteratiivinen prosessa, että jos jossakin vaiheessa huomataan, vaikka, et ei ookaan ihan sitä mitä he on halunnu, niin me voidaan palata takasi siihen edelliseen vaiheeseen ja alotetaan alusta (H13)

Digitalisaatio on mahdollistanut asiakkaille monikanavaiset asioinnin mahdollisuudet pankissa, ja asiakkaiden tarpeet eivät ole enää helposti ennakoitavissa, vaan ne muuttuvat nopeasti (ks. Schmidt ym. 2106). Palvelumuotoilu on hyvä keino asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen ja ennakointiin, koska se on asiakkaita varten. Kuten yksi haastateltava kiteytti palvelumuotoilun idean.

Tavallaan se palvelumuotoilu on sitä, että sitä asiakasta kuunnellaan mahdollisimman aikasessa vaiheessa ja mahdollisimman monesti. Elikkä testataan ja haastatellaan asiakkaita mahdollisimman monta kertaa ja useasti (H13)

Digitalisaation vaikutus vaihtelee toimialoittain ja asiakaskokemusta jokainen yritys tai organisaatio katsoo oman strategiansa, tavoitteidensa, resurssiensa ja mahdollisuuksiensa kautta. Tiedon hyödyntäminen palveluiden personointiin ja käyttäjäystävällisyyteen pitäisi olla monen organisaation tavoitteena (ks. Gerdt & Eskelinen 2018, 47). Oikeanlaisen osaamisen löytäminen ja sen hankkiminen yritykseen on tärkeä kilpailukyvyn lähde (ks. Barney & Gautam 2015, 448).

5.5.2 Digitalisaation vaikutus kilpailuympäristöön

OP Ryhmä ei kilpaile enää perinteisten pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa, vaan finanssipalveluita tarjoavat myös kansainväliset teknologiajätit ja alan uudet toimijat. Finanssiala on voimakkaassa ja nopeasti etenevässä digitaalisessa murroksessa, jonka myötä alalle tulee jatkuvasti toimialarajat ylittävää uutta kilpailua. Sääntely vapauttaa kilpailua entisestään ja avaa pankkien asiakasdatan kolmansille osapuolille. (OP Ryhmä 2016b.)

Kansainvälisten toimijoiden palveluita on yhä laajemmin tarjolla, ja kotimaisten toimijoiden on pidettävä huolta palveluidensa kilpailukyvystä. EU:n kilpailupolitiikka tähtää sääntelyn harmonisoimiseen, mikä edesauttaa kansainvälisten toimijoiden pääsyä Suomen markkinoille ja tarjoaa kotimaisille toimijoille mahdollisuuden hakea kasvua myös kansainvälisiltä markkinoilta (ks. OP Ryhmä 2019c). Pankin kilpailukenttä on myös kokemassa uudistuksen,

kun uudet tulokkaat samalle kilpailukentälle tarjoavat perinteisiä pankkipalveluita, kuten säästötilejä ja lainoja, mutta myös erilaisia maksujärjestelmiä (ks. Nätti & Lähteenmäki 2016, 29). Finanssialalle odotetaan syntyvän uusia toimijoita pankki- ja vakuutusalan perinteisten toimijoiden ulkopuolelta, ja uusia alalle tulee ulkomaalaisia toimijoita. Alalle ilmestyy uusia matalan kustannustason pankki- ja vakuutuspalvelujen tarjoajia (ks. T-Media Oy 2015, 8-9).

Haastateltavat nostivat saman havainnon esille, että kilpailukenttä ei ole enää Suomen rajojen sisällä, vaan paine ja uudet kilpailivat tulevat ulkomailta sekä uudet kilpailijat tulevat myös finanssialan ulkopuolelta.

Tänä päivänä jos aatellaan, niin mä veikkaan tollanen Suomen pelikenttä on aika homogeeninen tui kilpailuympäristö, että jos me oikeesti ajatellaan, että mistä se kilpailu nyt on ja aatellaan tulevaisuuden aikana, nii kyl se varmaan tulee suurimmissa osin Suomen rajojen ulkopuolelta (...) et tuo hyökkäyspeli tulee olemaan ens vuonna niin kovaa, et siinä täytyy varmaan jokaisen pankin olla mukana (...) fokusoidutaan tossa asiakastutkimuksessa tohon kilpailijaympäristön kartutukseen (H13)

tavallaan start-uppien kautta tuleva kilpailu ylittää toimialarajat, ylittää maantieteelliset rajat ja direktiivithän avaa Euroopan sisällä sitä (...) meidän pitää toimii ainaki eurooppalaisittain, samaan aikaan tulee kaikki, maailmalta tulee trendit ja tulee ne strat-upit, ei jää vaan sinne Amerikkaan tai Uuteen-Seelantiin, vaan ne ylittyy tännekin (H8)

Haastateltavat nostivat esille myös kilpailuasemaan vaikuttavan lainsäädännön muutoksen, eli PSD 2 voimaan astumisen. Direktiivi tuo kolmannet osapuolet mukaan kilpailuun, kun niillä on jatkossa pääsy asiakkaiden tileille (ks. Finanssivalvonta 2019). Palveluiden käyttäjä voi jatkossa nähdä yhden palvelun kautta hänen kokonaistalouden tilanteensa kerralla, eli useamman kuin yhden käyttötietojensa tiedot (ks. Donnelly 2016).

Haastateltavista osa oli huolestunut, miten lakimuutos tulisi vaikuttamaan toimialalla. Lakimuutosten myötä asiakkaiden on mahdollista käyttää muidenkin kuin oman pankin sovelluksia tilien hallinnoimiseen ja maksujen suorittamiseen. Tämä nähtiin uhkana sen vuoksi, jos esimerkiksi maailman suurimmat yritykset, kuten Apple, luo paremman ja asiakkaita miellyttävämmän ratkaisun tilindataan, niin asiakas siirtyy käyttämään enemmän tätä palvelua.

semmonen mikä on tosi vahvasti mikä liittyy tähän digitalisuuteen, niin on sitte muuttuva lainsäädäntö pakkitoiminnan ympärillä, eli nää tilidirektiivit (...) PSD2, eli tota sehän muuttaa tätä alaa vahvasti hyvin nopeasti (H8)

Mä aattelin tätä asiaa niin mä ehkä asiakkaana tietämättä sen suuremmin vielä PSD2:sta, mut jos aatellaan ens vuotta nii käytännössä kuka tahansa sellanen finanssitoimija tai finanssiluvan saanut toimija pystyy käytännössä koostamaan sinulle sun talouden kokonaiskuvan (...) elikkä tavallaan asiakas voi hoitaa pankkiasiansa riippumatta siitä, mikä pankki siellä tai minkä pankin järjestelmää, siellä taustalla toimi. Ja nyt jos karrikoidaan vähän eteenpäin niin tilanne voi olla, että esimerkiksi Apple voisi tuoda ensi vuoden aikana omassa tossa applikaatio set-upissaan jonkun pankkisolvelluksen (H13)

Pankit ovat olleet tilien hallitsija-asemassa, mikä on rajoittanut maksupalvelun kilpailua markkinoilla, mutta PSD 2 supistaa mahdollisuutta, koska se antaa maksutoimeksiantopalvelun ja tilitietopalvelun tarjoajille oikeuden käyttäjien

tileihin (ks. Wolters & Jacobs 2019). Fintech-yritykset ovat haastaneet hallitsevien pankkien aseman, koska ne tarjoavat asiakkaille talletuksiin, maksupalveluihin ja lainoihin uusia vaihtoehtoja (ks. Pousttchi & Dehnert 2017, 266).

Eräs haastateltavista nosti saman asian esille, että jatkossa muutkin kuin pankit, jopa kaupat voivat tarjota asiakkaille palveluita, joista asiakas voi nähdä Osuuspankissa olevat tilinsä.

uus direktiivi sitten, ku se tulee ni on, että vaikka sä voit antaa suostumuksen, että Osuuspankin tilitietoja saa hyödyntää vaikka muutkin pankit ja toimijat tai vaikka kaupatkin. Että he näkee sieltä sitten, että mitä mahdollisesti tarvii ja mikä se maksukäyttäytyminen on ja mitä tuotteita yleensä hankkii, ostaa ja muuta. Eli se tilitietojen avaaminen, tietenki se vaatii sen asiakkaan suostumuksen, mutta tulee mullistumaan (H9)

Maksutoimeksiantopalvelun tarjoajalla ja tilitietopalvelun tarjoajalla on oikeus hyödyntää maksutiliä pitävän pankin asiakkaalle tarjoamia vahvan tunnistamisen menettelyjä (ks. Finanssivalvonta 2019). Yksi haastateltavista nosti saman asian esille, että kilpailukentälle tulevat uudet toimijat ja nykyisetkin toimijat voivat käyttää pankkien kehittämää teknologiaa hyväkseen.

tähänkin mennessä kilpailijathan pystyy käyttämään meidän verkkopankin tunnuk-sia (...) Santanderilla, että siellä allekirjoitetaan velkakirja sähköisesti vaikka OP:n tai Nordean tunnuksilla. Eli he tavallaan saa hyväksikäyttää systeemiä, pitkää kehitystä et me ollaan saatu tämmönen vahva tunnistamisen muoto tohon verkkopalveluun ja heidän ei tarvi sitten luoda sitä alustaa ollenkaan (H9)

Pankeille uusi laki on epäedullinen, koska tilin ylläpitäjänä, ne ovat velvollisia antamaan kolmansille osapuolille pääsyn käyttäjän tiliin ilmaiseksi. Toiminto voi tulla kalliiksi, koska pankin täytyy luoda, ylläpitää ja turvata tällainen järjestelmä, joka helpottaa tilitietoihin pääsyn. Palveluiden käyttö vähentää suoraan pankin ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, mikä vähentää taas osaltaan mahdollisuutta myydä pankin omia tuotteita ja palveluita tai estää huijauksia (ks. Wolters & Jacobs 2019).

Oikeanlaisen teknologia osaamisen löytäminen on oleellisinta kilpailussa selviytymiseen ja jokaisella yrityksellä epätodennäköisesti ei löydy kaikkea osaamista omasta takaan. Yhteistyö ja kumppanuus teknologiayritysten kanssa voi olla kannattavaa ja hyödyllistä (ks. Barney & Gautam 2015). Kumppanoituminen esimerkiksi uusia innovaatioita keksivien startup-yritysten kanssa antaa mahdollisuuden päästä käsiksi uusimpaan teknologiaan, mutta pankin ei kuitenkaan tarvitse luopua asiakasdatastaan ja se edelleen kontrolloi asiakassuhteitaan (ks. Watson 2016).

Haastateltavilla oli myös melko yhteinen näkemys, että yksin kilpailua ei voi voittaa ja kumppanoituminen teknologiayritysten kanssa on tehtävä. Isomman yrityksen on ketterämpi kumppanoitua teknologiayrityksen kanssa kuin yrittää luoda kaikki yksin.

sit tääl pyörii näit suomalaisia isompia kehittämistaloja Reaktor, Siili, Futurice ainaki, ja mä käyn vähintään kerran kuussa, usein useamminkin, tulee erinäkösiä taloja, jotka myy mulle omaa IT-osaamistaan ja kehittämistään. Siis onhan siis ehkä silleen voi olla, et sen osaamisen pitää olla meillä, mut ei näit voi yksin tehdä, et ei voi, itse asias

sihenkin taitaa strategia ottaa kantaa, et yksin me ei tätä hommaan voiteta, vaan mieän pitää kumppanoituu ja pitää olla avoin siinä mieles moneen suntaan (H8)

Mä uskon, että jokainen finanssilaitos valmistautuu tuohon. Varmaan kartoitetaan erilaisia Fintech-yrityksiä, heidän tarjontaa, kumppanoitumista eri tahoilla, plus siten tuote- ja palvelukategoriaa varmaan joudutaan jossain määrin miettimään, että mikä on se sähkönen kärki, millä fokusoidutaan ens vuoteen (H13)

Mä olin koko ajan kuvitellu et se on hirvee uhka, mut todellisuudessa ei se oo pelkkä uhka ollenkaan vaan sehän luo paljon mahdollisuuksia luovasti ajatella asioita ja varmaan perustaa tällasii yhteistyöverkostoja, eli tekijöiden kanssa, eli meiän jäykän organsaation ei kannata tehdä kaikkee vaan otetaan joku ketterä siihen mukaan (H14)

Vuoden 2016 strategian myötä OP Ryhmä uudisti ja täydensi tuote- ja palvelutarjoamaansa sekä vahvisti innovointia kumppanoitumalla startup-yritysten kanssa. OP Ryhmä julkisti vuonna 2016 uuden startup-ohjelman, jonka tavoitteena oli rakentaa yhdessä suomalaisten ja kansainvälisten startup-yritysten kanssa parhaita mahdollisia palveluja asiakkaille. Globalisaatio muovaa finanssialan toimintaympäristöä Suomessa pysyvästi (ks. OP Ryhmä 2016b, 2019c).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset aineistosta ja tarkastellaan niitä tutkimustehtävän näkökulmasta. Digitalisaation vaikutuksista organisaation jäsenten työskentelytapoihin ja asiointitapojen muutokseen. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Digitalisaation vaikutus organisaation jäsenten työhön

Digitalisaatio ilmiönä yhdistetään usein uudistumiseen ja asioiden tehostamiseen digitaalisten välineiden avulla. Digitalisaatio on uudistanut monia toimialoja, joista yksi on finanssiala. Yrityksen toiminnassa digitalisaatio aiheuttaa yleensä laajemman muutoksen ja edellyttää uudenlaista osaamista ja toimintamalleja sekä yrityskulttuuria (Ilmarinen & Koskela, 2015, 23). Aineistosta oli myös nähtävissä sama, että strategia koettiin monen asian uudistajana ja johtos- asemassa olevat henkilöt palasivat strategiaan yhä uudestaan omassa viestinnässään. Digitalisaatio merkitsee toimintatapojen muutosta, joissa digitaalisia ratkaisuja hyödynnetään laajamittaisesti (Parviainen ym. 2017, 6–7). Aineistosta nähtiin myös, että henkilöstön oli muutettava toimintatapoja, koska kasvotusten tapahtuva palvelu korvautuisi kasvavassa määrin sähköisessä kanavassa tarjottavalla palvelulla. Digitaalisten työvälineiden käyttäminen oli osattava, jotta asiakkaita voidaan jatkossa opastaa ja neuvoa eri kanavassa olevan palvelun käytössä. Aineistosta selvisi, että henkilökunnan opettaminen aloitettiin hyvin perusasioista, kuten tabletin käytöllä. OP Ryhmässä perustettiin henkilökunnan keskuudessa digiryhmiä, joissa henkilökunnan jäseniä koulutettiin, ja samat jäsenet opettivat sitten kollegoitaan. Tällä tavalla varmistettiin, että osaaminen tavoitettaisiin kaikki eikä jäisi vain tietyn ryhmän taidoksi.

Aineistosta oli nähtävissä uudenlainen ajattelu esimerkiksi pankkikonttorin rakenteessa. Enää ei nähty perinteisiä suuria konttoreita, joihin on keskitetty kaikki palvelut, vaan konttoreihin keskitettäisiin enemmän asiantuntijapalveluita ja toimipisteet voisivat olla myös liikkuvia. Toimipisteen voisi perustaa

sinne, missä asiakkaatkin ovat. Kirjallisuudessa myös paikkasidonaisuus, yhteinen työnantaja tai yhteinen ajallinen kesto eivät enää kuvaa modernia työtä. Työelämän kiihtyvä muutosnopeus tuo monenlaisia muutoksia myös vuoro-vaikutukseen. Työ joustaa ja muuttuu mobiilimmaksi. Se irtautuu paikasta, että ajasta. (Hiila ym. 2019, 43, 152). Teknologian välityksellä pystytään tehokkaasti kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä fyysisestä sijainnista riippumatta. Enää ei ole välttämätöntä matkustaa pitkiä matkoja palavereihin, mikä puolestaan säästää niin aikaa, vaivaa, rahaa ja luontoa (Lönnqvist ym. 2013, 78).

Automaatio vaikuttaa finanssialalla myös työtehtäviin ja sen avulla voidaan moninkertaistaa nopeus sekä parantaa tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Virheitä ja laatuvariaatioita automatisoinnin avulla saadaan myös vähennettyä, joka näkyy toiminnan laadun parantumisenä ja ajan säästönä, koska virheiden korjaamiseen käytettävä aika voidaan kohdistaa muualle (Ilmarinen & Koskela 2015, 125-126). Finanssiala on erittäin lakisäätöinen ja robotiikan avulla voidaan parantaa myös lain noudattamista. Säädöksistä voidaan tehdä oikeanlaiset algoritmit, joita sitten kone suorittaa. (Wojciechowska-Filipek 2019, 177.) Aineistoista nousi esille, että aikaisemmin henkilön tekemiä manuaalisia töitä OP Ryhmässä aloitettiin automatisoimaan, jotta tehokkuutta saataisiin lisää ja myös riskienhallintaa parannettua. Järjestelmien tekemät tarkistukset ja tehtävät luovat myös yhteiset tavat toimia, mikä yhtenäistää organisaation toimintaa ja auttaa vastaamaan viranomaisien asettamiin vaatimuksiin paremmin.

Aineistosta nousi esille näkemys, että tulevaisuudessa esimerkiksi luotonmyöntöprosessi tulee automatisoitumaan jollain aikavälillä. Tätä näkemystä myös kirjallisuus pitää mahdollisena. Tietotekniikan, data-analytiikan ja erilaisten päättelyalgoritmien kehittymisen ja halpenemisen myötä esimerkiksi pankkeissa tehtävät asuntolainapäätökset voidaan jatkossa tehdä automaattisesti (Ilmarinen & Koskela 2015, 125). Algoritmi on yksityiskohtainen vaihe vaiheelta etenevä ohje ja päätös siitä, voiko henkilölle myöntää lainaa vai ei, on muutettavissa säännöksi, jota tietokone voi noudattaa. Tietokonekielillä asuntolainasta muodostuu siis algoritmi. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 17).

Aineistossa automaatio näyttäytyi positiivisena asiana ja se tulee tulevaisuudessa korvaamaan pankissa tehtäviä manuaalisia työtehtäviä entistä enemmän, mutta ihmisellä nähtiin kuitenkin olevan edelleen tärkeä rooli työssä. Pankkialalla ollaan tekemisissä ihmisten kanssa ja asiakas on kaiken tekemisen keskiössä. Ihmisellä on monia ominaisuuksia, joita tarvitaan asiakkaiden palvelamiseen, kuten havainnointi, luovuus ja sosiaaliset taidot. (Marttinen 2018, 68.) Huolimatta tietokoneen kyvystä oppia noudattamaan sille asetettuja ohjeita, niin neuvottelutaidon ja eri tietojen yhdistelemiseen tarvitaan edelleen ihmistä (Brynjolfsson & McAfee 2014, 17).

Digitalisaatio vaikuttaa asiakkaiden tietoisuuteen hinnoista ja palveluiden tarjoajista, kun internetistä asiakas löytyy valtavan määrän tietoa tuotteista ja asioiden hoitaminen onnistuu yhä helpommin internetin kautta eikä paikallisesti liikkeessä ostamalla tai kuluttamalla (ks. Porter 2001, 5). Digitalisaation myötä yritysten toimintakenttä laajenee ja maantieteelliset sekä fyysiset esteet poistuvat (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16). Aineistosta ilmeni myös sama

huomio, että OP Ryhmän aikaisemmin ylivoimainen kilpailuetu paikallisuudesta koettiin muuttuvan, koska asiakas pystyisi jatkossa hoitamaan pankkiasiointinsa digitaalisesti ilman konttoriasiointia. Tuotteiden hinnoittelua jatkossa voi määrittellä enemmän Suomen markkinahinta kuin paikallisen pankkikonttorin hinnoittelu, koska asiakas pystyy jatkossa internetissä samaan tietojen hinnoista.

6.2 Asiointitavoissa havaittu muutos

Digitalisaatio on tuonut pankeille mahdollisuuden ottaa käyttöön uusia palveluita ja liiketoimintamalleja sekä uusia alustoja uusien palveluiden kehittämiseen ja testaamiseen. Finanssialalla uskotaan vahvasti teknologia-avusteisen itsepalvelun lisääntymiseen, jonka myötä toimintaympäristö muuttuu. Jatkossa asiakkaita ohjataan käyttämään enemmän uusia sähköisiä palvelukanavia. (Bask yms. 2012, 54, T-Media Oy 2015, 5-6). Aineistosta muutos tuli myös esille, koska organisaation jäsenille päämyyntikanavaksi oli tullut op.fi ja mobiili. Aineistosta myös asiointitapojen muutos näkyi tavoitteissa, kun henkilökunnan tavoitteisiin uutena asiana oli tullut etätapaaminen. Asiakkaille tulisi jatkossa tarjota enemmän etätapaamisia, jossa asiakas ja pankin asiantuntija tapaavat digitaalisessa kanavassa. Aineistosta selvisi myös, että muutoksesta oltiin sekä mielissään että koettiin myös vastustusta. Tilanne nähtiin niin, että henkilöstön on muutettava totuttua toimintatapaa uuteen, vaikka henkilökohtaisen kontaktin saaminen tuntui helpommalta kasvotusten. Asiointitavan muutos ymmärrettiin kuitenkin tärkeänä, vaikka asiakas ei olisi halukas kokeilemaan etätapaamista, niin se ei ole syy jäädä paikoilleen ja olla muuttumatta. Asiakkaiden kohtaaminen sähköisessä asiointikanavassa koettiin myös hyvänä ja ihmistä lähempänä, koska tapaaminen toteutuisi asiakkaan esimerkiksi omassa kotona. Pankin asiantuntija olisi asiakasta varten siellä, missä asiakas itse haluaa tapaamisen pitää.

Asiointitavan muutos näkyi hyvin selkeästi myös mobiilipankin suosion kasvussa, joka on ohittanut verkkopankin (OP Ryhmä 2019c). Yksi syy mobiilipankin suosioon voidaan olettaa johtuvan älypuhelinillemestymisestä markkinoille, ja mobiililaitetta käytetään arjessa paljon muuhunkin kuin vain puheluiden soittamiseen (Tojib 2015). Matkapuhelin pohjaiset finanssipalvelut ovat avanneet uuden liikealan pankkiorganisaatioille. Nämä finanssipalvelut tarjoavat tuotteen, joka palvelee paremmin asiakkaiden, missä ja milloin vaatimuksia. (Shaikh ym. 2017, 16.) Aineistosta selvisi myös, että asiakkaat odottavat enemmän palveluita mobiilisti ja asiakkaille halutaan tarjota mobiilipalveluita, koska ne ovat nopeita ja helppoja. Kirjallisuudessa nähdään myös, että mobiilipankin koettu helppokäyttöisyys ja hyödyllisyys ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat sen käyttöönottoon ja suureen suosioon (Bhatt 2016).

Mobiilipankki on suosituin asiointikanava OP Ryhmässä, niin siksi on ollut tärkeä myös taata henkilöstön sovelluksen ja laitteiden käytön osaaminen, kuten aineistosta nähtiin, että henkilöstön digitaatioita vahvistettiin eri laitteiden käytön opettamisella. Asiakkaan uuden palvelun käyttöönottoon voidaan kir-

jallisuudessa nähdä vaikuttavan tieto. Asiakkaiden tulee saada tietoa, mitä uusi palvelu heille tarjoaa, ja miten sen käyttö tuo heille lisäarvoa (Laukkanen & Kiviniemi 2010). Informaation ja opastuksen merkitys ovat suuria, koska osa asiakkaista voivat tarvita apua sovelluksen käyttämisessä ja, jos he kokevat sen käytön liian vaivalloiseksi, niin he eivät sitä välttämättä halua käyttää. Pankin asiantuntijan on oltava aktiivinen osapuoli ja tarjota apua laitteen käytössä, siksi hänen oman osaamisensa on oltava hyvällä tasolla. Opastaminen ja rohkaiseminen palvelun käytössä parantavat asiakkaan luottamusta myös omiin kykyihin uuden teknologian käyttöönotossa. (Jamshidi ym. 2018, Laukkanen & Kiviniemi 2010.)

Asiakkaat ovat nykypäivänä teknologia ystävällisempiä ja ovat tottuneet asioimaan sähköisesti pankin kanssa ja vaativat myös reaaliaikaista tietoa. Teknologinen kehitys on muuttanut ihmisten arvoja, asenteita ja toimintatapoja. (Giudice ym. 2016, Savolainen & Lehmuskoski 2017, 184-185.) Aineistosta nähtiin, että ollaan enemmän ihmistä lähellä, kun pankki on asiakkaalla mobiilissa. Pankki on läsnä asiakkaan arjessa, koska se on puhelimen kautta kaikkialla mukana. Asiakas saa nopeasti ja helposti tiedot omista pankkiasioistaan sekä asiointi ei vaadi vaivaa samalla tavalla kuin ennen, kun asiakkaan piti matkustaa konttorille ja odottaa vuoroaan palvelujonossa. Aineistosta mobiiliin nähtiin mullistavan hyvin paljon asioita ja sen nähtiin todella olevan asiakkaalle hyödyllinen asiointitapa.

6.3 Asiakkaan rooli kehittämistoiminnassa

Digitalisaatio on muuttanut kuluttajien roolia, kun he osallistuvat enemmän tuotekehitykseen ja heidän mielipiteillään palvelusta tai tuotteista on enemmän vaikutusta kuin aikaisemmin. Asiakkaiden osallistuminen kehitysprosessissa antaa yritykselle mahdollisuuden suunnitella parempia tuotteita ja myös vähentää niiden kaupallistamiseen liittyviä riskejä, koska tuotteet vastaavat enemmän asiakkaiden toivomuksia. (Hagner ym. 2016, Berraies & Hamouda 2017.) Aineistosta selviää sama näkemys, että entiseen toimintaan verrattuna asiakkaita otetaan aktiivisemmin jo hyvin varhaisessa vaiheessa mukaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Uusia toiminnallisuuksia pyritään asiakastestaamaan ja palveluita tuodaan osalle asiakkaista jo betaversiona, eli ei tuoda täysin valmista tuotetta tai palvelua, vaan asiakkaiden palautteiden ja odotuksien avulla muokataan tuotetta ennen lopullista lanseeraamista.

Asiakaskokemuksen vertailuyritykset eivät ole enää viereinen pankkiorganisaatio vaan suurten yhtiöiden, kuten Googlen, Facebookin, Spotifyn tai Netflixin palveluiden asiakaskokemus. (Hämäläinen ym. 2016, 48, Kananen & Puolitaival 2019, 37-38.) Aineiston mukaan tämä on myös huomattu, että kilpailuyritykset tulevat muualtakin kuin pankeista ja, kun vertailukumppaneina ovat kansainväliset yritykset, niin asiakkaiden odotukset palveluista muuttuvat.

Kansainvälisten yhtiöiden tarjoamien palveluiden tuottaminen vaatii suuren datamäärän hyödyntämistä käyttäjien toimintatavoista ja tarpeista sekä

vaatii tuotteiden ja palveluiden skaalautuvuutta. Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaan, asiakkaan tarpeet ja preferenssit, sitä paremmin asiakasta voidaan palvelulla. (Kananen & Puolitaival 2019, 37-38.) Aineistosta ilmeni myös, että asiakaskokemuksen nähdään paranevan, kun asiakkailla on mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Yhteistyöllä saadaan asiakkaan ääni paremmin esille ja toteutetaan myös yhdessä menestymisen arvoa, kun asiakkaan näkökulmasta luodaan palveluita tai tuotteita. Kirjallisuudessa nähdään sama ajatus, että asiakkaan mahdollisuus antaa palautetta tai valittaa tuotteista ja palveluista, auttaa paremmin saamaan asiakkaan ääni kuuluviin. Asiakkaiden ilmaisema tyytymättömyys pitäisi organisaatioissa tulkita tarinan muodossa, koska asiakkaat kertovat palautteissaan ongelmista, joita asiakas elämässään kohtaa. Kiinnittämällä huomiota näihin tarinoihin asiakasta voidaan palvella entistä paremmin ja etsiä keinoja hänen elämänsä helpottamiseksi. (Juuti 2015, 52.)

Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen yritysten strategisena kilpailukeinona ovat lisänneet palvelumuotoilun suosiota monissa yrityksissä. Asiakkaat odottavat entistä tarkemmin räätälöityjä kokemuksia, henkilökohtaista kohtaamista sekä yksilöllisiä tarjouksia ja etuja. Asiakkaan tarpeet ovat kehittämisen lähtökohtana palvelumuotoilussa. (Koivisto ym. 2019, 22-23.) Aineistosta myös ilmenee, että OP Ryhmässä palvelumuotoilu on tullut osaksi tuote- ja palvelukehitystä. Heidän toiminnassaan uuden palvelun tai tuotteen luominen lähtee liikkeelle asiakastarvetutkimuksilla, jotta päästään tutustumaan tarkemmin asiakkaan arkeen. Tällä tavalla pystytään kartoittamaan asiakkaan tarpeet ja samoin heidän odotuksensa palvelusta tai tuotteesta.

Palvelumuotoilu on ihmislähtöinen prosessi ja siinä yhdistyvät asiat, kuten, mitä asiakas haluaa, mikä on teknologisesti toteutettavissa, ja onko se taloudellisesti kannattavaa (Koivisto ym. 2019, 163). Aineistosta myös ilmenee, että toiminta mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen asiakkaan elämästä ja sen avulla pystytään hahmottelemaan erilaisia asiakaspolkuja. Palvelumuotoilu antaa keinon ennakoida asiakkaiden tarpeita, kun palveluiden kehittämisessä asiakasta kuunnellaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja mahdollisimman moneen kertaan. Kehitettävä palvelu tai tuote voi käydä läpi erilaisia toistoja, jos asiakkaiden antamat palautteet matkan varrella antavat viitteitä, että suunniteltu palvelu ei vastaa asiakkaiden odotuksia. Toistoja tehdään, jotta lopullinen tuote tai palvelu vastaisi mahdollisimman paljon asiakkaiden toiveita.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa käytettävä aineiston avulla saatiin mielestäni riittävästi tietoa digitalisaation vaikutuksista kohdeorganisaation työskentelytapoihin ja sen vaikutuksista asiointitapoihin. Tutkijana näkisin, että tutkimuksen tarkoitus on täyttynyt. Tutkimustyön aikana minulle tuli mieleen uusia ideoita eri tutkimusaiheiksi. Digitalisaatio on ilmiönä hyvin laaja ja sen nähdään vaikuttavan hyvin monella eri toimialalla, joten yksittäisiä tutkimusalueita muodostuu varmasti

moniakin. Pankkiala on digitalisoitunut hyvin nopeassa ajassa, joten jatkoa ajatellen selvittää jää vielä paljon automaation tuomiin muutoksiin ja miten automaatio vaikuttaa pankin toiminnassa, kuten tehokkuudessa tai erilaisissa työtehtävien kokonaisuuksissa, kuten luotonmyöntöprosessissa.

Teknologia kehittyy nopeaa vauhtia sekä muuttaa pankin kilpailukenttää, niin kohdeorganisaation valmistautuminen tulevaisuuden kilpailuun on myös yksi näkökulma, johon aineisto ei kovin isosti ottanut kantaa, mutta olisi varmasti mielenkiintoinen aihealue tutkia. Kohdeorganisaation näkemys kilpailussa pärjäämiseen ja strategian merkitys tässä kontekstissa. Asiakkaiden rooli pankkitoiminnassa muodostavat myös oman kiinnostavan tutkimusalueensa. Erityisesti kohdeorganisaation toiminnassa, koska OP Ryhmä on asiakkaidensa omistama. Näkisin, että olisi mielenkiintoista vielä tarkemmin tutkia asiakkaiden kertomien tarinoiden merkitystä kehitystoiminnassa, esimerkiksi asiakkaiden kertomista tarpeista ja odotuksista palveluista. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto ei noin syvällisesti kertonut tätä näkökulmaa.

Digitalisaatio yhdistetään usein muutokseen ja muutosten nopeatempoisuus tuskin tulevaisuudessa hidastuu, niin johtamista olisi varsin mielenkiintoista tutkia tästä näkökulmasta. Minkälaisia ominaisuuksia johtajalta vaaditaan ja edellytetään digitalisaation muokkaamassa toimintaympäristössä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. 4.painos. Tampere: Vastapaino.
- Backström, D. 2019. Pankkivuosi 2018. Finanssiala ry. <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaisu-26062019-Pankkivuosi%202018.pdf>. 20.4.2020
- Baptista, G. & Oliveira, T. 2015. Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators. *Julkaisussa Computers in Human Behavior*, 50, 418–430. 10.3.2020.
- Barney, J. & Gautam, R. 2015. How information technology resources can provide a competitive advantage in customer service. *Planning for information systems*, 444-453. https://scholar.google.fi/scholar?q=Barney,+J.+%26+Gautam,+R.+How+information+technology+resources+can+provide+a+competitive+advantage+in+customer+service&hl=fi&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. 3.1.2020.
- Bask, A., Merisalo-Rantanen, H., Tinnilä, M. & Lauraeus, T. 2012. Evolution of Banking Service Providers in Finland. *Julkaisussa J. Aspara, R. Rajala & V.K. Tuunainen (toim.), The Future of Banking Services*, 51-69. 5.2.2019.
- Berraies, S. & Hamouda, M. 2017. Customer empowerment and firms' performance The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *Julkaisussa International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 336-356. 15.5.2020.
- Bhatnagar, H. 2017. Demonetization to Digitalization: A Step Toward Progress. *Julkaisussa Management and Economics Research Journal*, 3, 11-15. 4.2.2019.
- Bhatt, A. 2016. Factors Affecting Customer's Adoption of Mobile Banking Services. *Julkaisussa Journal of Internet Banking and Commerce* 21(1) 1-22. 29.4.2020.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Chong, A., Ooi, K-B., Lin, B. & Tan, B-I. 2010. Online banking adoption: an empirical analysis. *Julkaisussa International Journal of Bank Marketing*, 28(4), 267-287. 2.2.2020.
- Danyeli, A. 2018. Factors influencing customers' change of behaviors from online banking to mobile banking in Tejarat Bank, Iran. *Julkaisussa Journal of Organizational Change Management*. 31(6), 1226-1233. 10.3.2020.
- Davidsson, P., Hajinasab, B. Holmgren, J., Jevinger, Å. & Persson, J.A. 2016. The Fourth Wave of Digitalization and Public Transport: Opportunities and Challenges. *Julkaisussa Sustainability*, 8(12). 10.2.2018.
- Donnelly, M. 2016. Payments in the digital market: Evaluating the contribution of Payment Services Directive II. *Julkaisussa Computer law & security review*, 827–839. 21.10.2019.

- Deloitte. 2019. Chasing cashless? The Rise of Mobile Wallets in the Nordics. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/financial-services/Chasing_Cashless-The_rise_of_Mobile_Wallets_in_the_Nordics.pdf. 14.4.2020.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa V. Raine (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 24-46.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa V. Raine (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 180-199.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finanssialan Keskusliitto. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 - Luotauksen tulevaisuuteen raportti. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf. 23.3.2020.
- Finanssiala ry. 2019. Töissä finanssialalla 2019. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf. 20.3.2020.
- Finanssiala ry. 2017. Töissä finanssialalla 2017. <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-T%C3%B6iss%C3%A4-finanssialalla-2017.pdf>. 20.3.2020.
- Finanssivalvonta. 2019. Toinen maksupalveludirektiivi - Payment Services Directive, PSD2. <https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/saantelykokonaisuudet/psd2/> 24.3.2020.
- Finanssivalvonta. 2020. Finanssialan innovaatiot. <https://www.finanssivalvonta.fi/pankki/fintech--finanssialan-innovaatiot/> 25.3.2020.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent
- Giudice M. D., Campanella F. & Dezi, L. 2016. The bank of things: An empirical investigation on the profitability of the financial services of the future. Julkaisussa Business Process Management Journal, 22(2), 324-340. 7.1.2018.
- Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. Julkaisussa International Journal of Retail & Distribution Management. 44(7), 694-712. 1.5.2020.
- Hiila, Tukiainen & Hakola. 2019. Tiimiäly - Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma-kustannus: Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy

- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja Kirjoita. 14 uudistettu painos. Keuruu: Tammi.
- Holmlund, M., Strandvik, T. & Lähteenmäki, I. 2017. Digitalization Challenging Institutional Logics: Top Executive Sensemaking of Service Business Change. Julkaisussa *Journal of Service Theory and Practice*. 27(1), 213-230. 25.2.2020.
- Hyvinvoiva finanssiala. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf. 30.3.2020.
- Hämäläinen, V. Maula, H. & Suominen H. Digiajan strategia. 2016. Liettua: BALTO print.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Oyj.
- Itewiki 2020. Digitalisoinnin opas. Toimintaympäristön muutos. <https://www.itewiki.fi/opas/digitalisaatio-ja-toimintaympariston-muutos>. 10.5.2020.
- Isokangas, A. & Vassinen, R. 2011. Digitaalinen jalanjälki. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Jamshidi, D., Keshavarz, Y., Kazemi, F. & Mohammadian, M. 2018. Mobile banking behavior and flow experience; An integration of utilitarian features, hedonic features and trust. Julkaisussa *International Journal of Social Economics*, 45(1), 57-81. 10.3.2020.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kananen, H. & Puolitaival Harri. 2019. Tekoäly. Bisneksen uudet työkalut. Alma Talent.
- Kauhanen A., Maliranta M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2015. Työn Murros: Riittääkö dynamiikka?. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Next Print Oy
- Kauppalehti. 2019. Accenture Tutkimus: Suomalaiset kuluttajat ovat valmiita jakamaan tietojään pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa saadakseen yksilöllisiä palveluita. <https://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/accenture-tutkimus-suomalaiset-kuluttajat-ovat-valmiita-jakamaan-tietojaan-pankkien-ja-vakuutusyhtioiden-kanssa-saadakseen-yksilollisia-palveluita/0b6b578a-04cb-3a7c-8729-73137dc20f6b>. 25.4.2019.
- Khasawneh, M., Hujran, O. & Abdrabbo, T. 2018. A quantitative examination of the factors that influence users' perceptions of trust towards using mobile banking services. Julkaisussa *International Journal Internet Marketing and Advertising*, 12(2), 181-207. 10.3.2020.
- Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. & Forsberg S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent.
- Komulainen H. & Saraniemi, S. 2019. Customer centricity in mobile banking: a customer experience perspective. Julkaisussa *The International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1082-1102. 25.5.2020.

- Kuhno, R. & Erkkilä E. 2019. Säästäminen, Luotonkäyttö ja maksutavat. Finanssiala ry. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/SLM%202019_Tutkimusraportti.pdf. 20.3.2020.
- Larsson, A. & Viitaoja, Y. 2017. Building customer loyalty in digital banking. Julkaisussa *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 858-877. 10.3.2020.
- Laukkanen T. & Kiviniemi V. 2010. The role of information in mobile banking resistance. Julkaisussa *International Journal of Bank Marketing*. 28(5), 372-388. 29.4.2020.
- Lindgren J., Mokka R., Neuvonen A. & Toponen A. 2019. Digitalisaatio. Murroksen kokokuva. Tammi: Helsinki.
- Lönnqvist, A., Palvalin, M. & Vuolle, M. 2013. Miten ICT voi parantaa tuottavuutta asiantuntijapalveluissa. ICT ja Palvelut, Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki: Taloustieto Oy, 74-85.
- Maduku, D. 2014. Customers' adoption and use of e-banking services: the South African perspective. Julkaisussa *Banks and Bank Systems*. Vol.9(2), 78-88. 2.2.2020.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.
- Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Helsinki: Alma Talent.
- Mbama I.C., Ezepue, P., Alboul, L. & Beer, M. 2018. Digital banking, customer experience and financial performance. Julkaisussa *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 432-451. 2.2.2020.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Raine, V. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 52-73.
- Nätti, S. & Lähteenmäki, I. 2016. The evolution of market orientation in Finnish retail banking – from regulation to value creation. *Management & Organizational History*, 11(1), 28-47. 21.1.2020.
- OP Ryhmä 2016a. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös. <https://www.op-mediapankki.fi/1/d58eb425-6708-452c-87d0-a72900b67e07>
- OP Ryhmä 2016b. OPn vuosi 2016- nettisivut. <https://op-year2016.fi/>. 3.4.2020.
- OP Ryhmä 2017a. OPn vuosi 2017-nettisivut. <https://op-year2017.fi/>. 4.4.2019.
- OP Ryhmä 2017b. Tulevaisuudessa tekoäly antaa sijoitusvinkkejä. <https://op.media/teemat/teknologia/tulevaisuudessa-tekoaly-antaa-sijoitusvinkkeja-c807dc0d9e4340e5aab5600821a9bb60>. 1.4.2020.
- OP Ryhmä 2018. OP Vuosi 2018. <https://www.op.fi/documents/209474/31336404/OP+Vuosi+2018/97c04fb2-a8d7-6b42-004b-3fb3b9856872>. 4.4.2020.

- OP Ryhmä 2019a. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös. <https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP+Ryhm%C3%A4n+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2019.pdf/2419e8d6-34c2-f9dc-3c18-a7f2d3078cab>. 23.3.2020.
- OP Ryhmä 2019b. Selvitys OP Ryhmän hallinto ja ohjausjärjestelmästä. <https://www.op.fi/documents/20556/65342/OP+Ryhm%C3%A4+CGS+2019+FIN/936722cf-409c-8bb2-91ed-2707ce8b62fe>. 23.3.2020.
- OP Ryhmä 2019c. OP Vuosi 2019. https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP_Vuosi_2019.pdf/0bf07f73-4109-709d-929c-0b9fbdbe71ca. 10.4.2020.
- Parviainen, P., Federley, M., Grenman, K. & Seisto, A. 2017. Osaaminen ja työllisyys digimurroksessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-357-6>. 29.4.2020.
- Pohjola, M. 2016. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf 15.3.2020.
- Porter, M. E. 2001. Strategy and The Internet. Harvard Business Review. <https://www.gospi.fr/IMG/pdf/strategy-and-the-internet-porter-hbr-2001.pdf>. 9.5.2020
- Pousttchi, K. & Dehnert, M. 2017. Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. Julkaisussa *Electronic Markets*, 28(3), 265–286. 24.3.2020
- Rau, C., Zbiek, A. & Jonas, J. M. 2017. Creating Competitive Advantage from Services. Julkaisussa *Research Technology Management*, 60(3), 48-56.
- Riikkinen, M., Saarijärvi, H., Sarlin, P. & Lähteenmäki, I. 2018. Using artificial intelligence to create value in insurance. Julkaisussa *International Journal of Bank Marketing*, 36(6), 1145-1168. 10.5.2020.
- Romi, I. 2015. Mapping E-banking Models to New Technologies. Julkaisussa *Journal of Internet Banking and Commerce*. Vol.20(2), 1-15. 12.3.2020
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos. Turku: HansaPrint Oy.
- Schmidt, J., Drews, P. & Schirmer, I. 2016. End-users' perspective on digitalization: A study on work order processing in the German banking industry. 4.2.2018
- Schuchmann, D. & Seufert, S. 2015. Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. Julkaisussa *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 31-39. 4.10.2019
- Shaikh, A. A., Hanafizadeh, P., & Karjaluoto, H. (2017). Mobile Banking and Payment System: A Conceptual Standpoint. Julkaisussa *International Journal of E-Business Research*, 13(2), 14-27. 10.4.2020
- Skills and competences in the Nordic financial sector. 2019. Finanssiala ry. <https://www.finanssiala.fi/en/material/Nordic-competence-and-skills-report-2019.pdf>. 24.4.2020.

- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. O'Reilly Media.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus.
- Tilastokeskus. 2017. Digitalisaatio ja BKT - Miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa.
https://www.tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/kantilinpito/digitalisaatio_bkt.pdf. 11.5.2020.
- Tilastokeskus. Suomalaisten internetin käyttö 2019. Helsinki: Tilastokeskus.
http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_kat_001_fi.html. 1.3.2020.
- T-Media Oy, 2015. Muuttuva työ finanssialalla.
https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf. 23.3.2020.
- Tojib, D., Tsarenko, Y. & Sembada, A. 2015. The facilitating role of smartphones in increasing use of value-added mobile services. Julkaisussa *New Media & Society*, 17(8), 1220-1240. 4.5.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Watson, A. 2016. Disruption or distraction? How digitisation is changing New Zealand banks and core banking systems. Julkaisussa *The Reserve Bank of New Zealand Bulletin*, 79(8), 3-21. 29.4.2020.
- Wittkop, A., Zulauf, K. & Wagner, R. 2018. How Digitalization Changes the Internationalization of Entrepreneurial Firms: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. Julkaisussa *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), 193-207. 20.5.2020.
- Wojciechowska-Filipek, S. 2019. Automation of the process of handling enquiries concerning information constituting a bank secret. Julkaisussa *Banks and Bank Systems*, 14(3), 175-186. 1.4.2020
- Wolters, P.T.J & Jacobs, B.P.F. 2019. The security of access to accounts under the PSD2. Julkaisussa *The International Journal of Technology Law and Practice*, 35(1), 29-41. 21.10.2019