

# Resurssit osana asiakkaan arvonluontia palveluliiketoiminnassa - Pankkien lainapalvelut kuluttajille

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Asta Seppinen

2011

Markkinoinnin laitos  
Pro Gradu -tutkielma  
Asta Seppinen

Toukokuu 2011

## RESURSSIT OSANA ASIAKKAAN ARVONLUONTIA PALVELULIIKETOIMINNASSA – PANKKIEN LAINAPALVELUT KULUTTAJILLE

### **Tavoitteet**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan resurssien merkitystä palveluliiketoiminnassa ja erityisesti asiakkaan kokeman arvon luonnissa pankin lainapalveluiden kontekstissa. Tarkempana tutkimuksen kohteena on, millaisia palveluntarjoajan ja asiakkaan resursseja tarvitaan palvelun tuottamiseksi ja kuinka ne korostuvat palveluprosessin eri vaiheissa ja kanavissa, sekä mikä niiden rooli on arvonluonnin kannalta.

### **Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tutkimusongelmaa pyrittiin lähestymään kahden eri resurssiteorian näkökulmista tarkastelemalla resurssipohjaista näkökulmaa ja resurssiriippuvuusteoriaa, sekä palvelukeskeisen logiikan avulla, joka resurssiteorioiden vastapainoksi avaa palveluliiketoiminnan arvonluonnin lähtökohdat ja tuo tutkimuksen tarkasteluun myös asiakkaan näkökulman. Lisäksi tarkasteltiin pankkiliiketoiminnasta tehtyjä aiempia tutkimuksia mm. asiakassuhteista ja pankkipalveluiden monikanavaisuudesta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla viittä pankin konttorinjohtajaa sekä kolmea pankin asiakasta, jotka ovat hiljattain hakeneet suurempaa lainaa. Haastatteluaineisto analysoitiin luokittelemalla havainnot ensin teorian pohjalta kumpuaviin luokkiin ja teemoihin, jonka jälkeen havaintojen tulkintaa jatkettiin vertailemalla löydettyjä teemoja olemassa olevaan teoriaan ja aiempaan tutkimukseen.

### **Keskeiset tutkimustulokset**

Tulosten perusteella palveluntarjoajan kannalta erityisesti niiden resurssien rooli korostuu, joita tarvitaan itse palvelutarjoaman tuottamiseen, ja puolestaan asiakkaan arvokokemuksessa korostuvat erityisesti ne resurssit, jotka ovat läsnä vuorovaikutteisissa palvelukohtaamisissa. Tutkimuksen tulokset tukevat myös aiempia pankkipalveluiden tutkimusten löydöksiä erityisesti asiakkaan lisäarvon tuottamisesta ja vuorovaikutuksen keskeisestä roolista. Asiakkaan itsepalveluna tuotetut palveluprosessit eivät siis välttämättä kykene luomaan asiakkaalle lisäarvoa palvelusta, vaan pankin vuorovaikutuksellinen rooli korostuu, ja pankkien tulisi pyrkiä jatkossakin hyödyntämään vuorovaikutusta palvelun digitalisoitumisesta ja asiakkaan itsepalvelun lisääntymisestä huolimatta.

### **Avainsanat**

Palvelu, palveluliiketoiminta, resurssit, arvonluonti, pankkipalvelut

# Sisältö

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkielman taustaa.....	8
1.2	Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	9
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet.....	11
1.4	Tutkielman rakenne.....	12
2	TAUSTA RESURSSI-TEORIOILLE.....	13
2.1	Resurssipohjainen näkökulma.....	13
2.1.1	Organisaation sisäiset resurssit.....	14
2.1.2	Resurssit yrityksen kasvun ja kilpailuedun saavuttamisessa.....	15
2.1.3	Resurssipohjaisen teorian kritiikkiä.....	16
2.2	Resurssiriippuvuusteoria .....	17
2.2.1	Organisaation ulkoinen ympäristö.....	17
2.2.2	Riippuvuus muista toimijoista .....	19
2.2.3	Keinot riippuvuuden hallintaan .....	19
2.2.4	Resurssiriippuvuusteorian kritiikkiä .....	20
2.3	Yhteenveto.....	21
3	PALVELUKESKEINEN TOIMINTALOGIIKKA.....	24
3.1	Palvelun ominaispiirteet.....	24
3.2	Resurssit osana palvelua.....	25
3.2.1	Organisaation resurssit.....	26
3.2.2	Resurssit yrityksen liiketoimintaverkostosta.....	27
3.3	Asiakas palveluprosessissa .....	28
3.3.1	Asiakkaan osallistuminen palveluun.....	29
3.3.2	Asiakkaan resurssit .....	30

3.4	Arvonluonti palveluprosessissa .....	31
3.4.1	Palveluntarjoajan rooli asiakkaan arvonluonnissa.....	32
3.4.2	Arvonluonnin prosessi .....	33
3.5	Palvelukeskeisen toimintalogiikan kritiikkiä.....	35
3.6	Yhteenveto.....	36
4	YKSITYISASIAKKAIDEN PANKKIPALVELUT .....	37
4.1	Teknologian vaikutukset pankkipalveluiden kehitykseen .....	37
4.2	Asiakassuhde pankkipalveluissa.....	38
4.3	Pankkipalvelun monikanavaisuus.....	40
4.3.1	Pankin palvelustrategiamalli .....	41
4.3.2	Lainapalvelut.....	43
4.3.3	Asiakkaan palvelukanavavalinta.....	43
4.4	Yhteenveto.....	45
5	METODOLOGIA.....	47
5.1	Empiirisen tutkimuksen tavoitteet .....	47
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	47
5.3	Tutkimuksen suorittaminen .....	48
5.3.1	Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja aineiston kuvaus.....	49
5.3.2	Haastattelurungon laadinta.....	51
5.3.3	Haastatteluiden toteuttaminen.....	52
5.4	Aineiston tulkinnan suorittaminen .....	53
5.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	54
6	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI JA HAVAINNOT .....	57
6.1	Pankin resurssit.....	57
6.1.1	Organisationaaliset resurssit.....	57
6.1.2	Inhimilliset resurssit.....	65
6.1.3	Tietointensiiviset resurssit.....	72

6.1.4	Suhdeperusteiset resurssit.....	78
6.1.5	Fyysiset resurssit.....	88
6.2	Asiakkaan resurssit.....	90
6.2.1	Sosiaaliset resurssit.....	91
6.2.2	Asiakkaan tietämys.....	92
6.2.3	Teknologinen osaaminen .....	94
6.2.4	Fyysiset resurssit.....	96
6.3	Yhteenveto.....	98
7	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	101
7.1	Teoreettiset implikaatiot .....	101
7.1.1	Pankin resurssit osana palveluprosessia.....	102
7.1.2	Asiakkaan resurssit osana palveluprosessia .....	109
7.1.3	Resurssit asiakkaan arvonluonnissa .....	112
7.2	Tutkimustulosten liikkeenjohdolliset implikaatiot .....	116
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus.....	117
	LÄHDELUETTELO .....	120
	LIITTEET .....	130
	Liite 1. Pankin haastattelurunko .....	130
	Liite 2. Asiakkaan haastattelurunko .....	132

## **Kuviot**

Kuvio 1. Yrityksen ja asiakkaan resurssien integraatio palveluprosessissa.....	34
Kuvio 2. Pankin palvelustrategiamalli .....	42
Kuvio 3. Pankin organisationaaliset resurssit palvelumatriisissa. ....	65
Kuvio 4. Pankin inhimilliset resurssit palvelumatriisissa.....	72
Kuvio 5. Pankin tietointensiiviset resurssit palvelumatriisissa.....	78
Kuvio 6. Pankin suhdeperusteiset resurssit palvelumatriisissa.....	88
Kuvio 7. Pankin fyysiset resurssit palvelumatriisissa. ....	90
Kuvio 8. Asiakkaan resurssit palvelumatriisissa. ....	97
Kuvio 9. Pankin ja asiakkaan resurssit palvelumatriisissa.....	99
Kuvio 10. Viitekehys resurssien integraatiosta ja arvonluonnin prosessista. ....	113

## **Taulukot**

Taulukko 1. Haastatellut konttorinjohtajat .....	50
Taulukko 2. Haastatellut asiakkaat .....	50
Taulukko 3. Keskeisimmät havainnot resursseista tiivistettynä.....	102

# 1 JOHDANTO

Palvelut ja palveluliiketoiminta ovat viime aikoina nousseet yhä tärkeämmäksi liiketalouden teemaksi kehittyneen informaatioteknologian ja uusien liiketoimintarakenteiden myötä. Suurin osa kehittyneiden maiden bruttokansantuotteesta syntyy nykyään palveluista, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa palvelut edustavat 75% BKT:sta, Suomessa 65% ja Kiinassakin jopa yli 40% (data.worldbank.org). Palveluiden tutkimus alkoi jo 1970-luvulla, mutta on saavuttanut suurta suosiotaan vasta 2000-luvusta alkaen (mm. Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985; Grönroos 2007). Perinteiset markkinoinnin mallit ovat perustuneet tuotanto- ja tuotokeskeiseen aikakauteen, jossa korostuivat yksittäiset liiketoiminnan transaktiot ja aineelliset resurssit tuotannon raaka-aineena. Viime vuosikymmenten aikana taloustieteissä on kuitenkin syntynyt uusia näkökulmia liiketoiminnan fokuksiksi, kuten palveluliiketoiminnan, aineettomien resurssien ja erityisesti asiakassuhteiden korostuminen, mikä vaatii myös markkinoinnin mukautumista uusiin toimintamalleihin. Palvelututkimuksessa onkin vallannut alaa ns. palvelu- ja asiakaskeskeinen logiikka (mm. Vargo & Lusch 2004, Heinonen ym. 2010, Grönroos 2008).

Vaikka palveluja onkin tutkittu viime aikoina runsaasti, palveluliiketoiminnan jäsenyys ei ole kuitenkaan riittävällä tasolla verrattuna palvelujen yleisyyteen eri toimialoilla. Palveluliiketoiminnan ymmärtäminen on erityisen tärkeää yritysten kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyyn kannalta; jotta liiketoimintaa voitaisiin kasvattaa palveluita kehittämällä, on ensin ymmärrettävä palveluliiketoiminnan monimuotoisuus ja lähtökohdat. Siksi onkin tarve tutkia ja jäsentää palveluliiketoimintaa koskevaa käsitteistöä ja määritelmiä.

Tämä tutkimus tarkastelee kuluttajalle suunnattua palveluliiketoimintaa palvelun tarjoajan ja asiakkaan kohtaamisrajapinnassa, ja tutkimuksen empiria keskittyy yksityisasiakkaiden lainapalveluihin pankkiliiketoiminnan kontekstissa. Palveluprosessia tutkitaan erityisesti resurssien ja arvonluonnin näkökulmasta, ja ilmiötä lähestytään useamman taustateorian kautta. Tutkimus on osa Tekesin rahoittamaa Aalto Service Factoryn *Palveluiden luokittelu -projektiä*, jonka tavoitteena on lisätä palveluliiketoimintaa koskevien määritelmien ja jäsenyysten yhdenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja vertailtavuutta, sekä luoda uudenlaisia tapoja palveluiden analysointiin ja kategorisointiin.

## 1.1 Tutkielman taustaa

Tutkielman taustalla on viime aikoina suosiota saavuttanut palvelu- ja asiakaskeskeinen näkökulma markkinointiin, joka korostaa asiakasta ja palveluja koko liiketoiminnan keskiönä aiemman tuotekeskeisen toimintalogiikan sijaan (mm. Vargo & Lusch 2004, Grönroos 2006, Heinonen ym. 2010). Vargo ja Lusch (2004) esittelivät termin ”palvelukeskeinen toimintalogiikka” (*service-dominant logic*), joka kokosi yhteen palveluliiketoiminnan ja -markkinoinnin tutkimuksen keskeisimpiä suunnanmuutoksia. Palvelukeskeinen lähestymistapa on tuonut uusia ajattelumalleja ja fokuksia yritysten markkinointiin ja koko liiketoimintastrategiaan. Sittemmin muun muassa Grönroos (2008) ja Heinonen ym. (2010) ovat esittäneet täydentäviä näkökantoja palveluiden markkinoinnin orientaatioiksi korostaen erityisesti asiakkaan roolia arvonluonnin keskeisenä toimijana.

Palvelututkimuksen suosiota on edistänyt palveluiden tasainen kasvu yritysten liiketoiminnassa, mikä on osaltaan seurausta mm. informaatioteknologian kehityksestä (Rust 2004). Teknologia tarjoaa yrityksille uusia kanavia palveluiden tuotantoon, yhä moninaisempia tapoja räätälöidä palvelujaan erilaisia asiakastarpeita vastaavaksi, ja mahdollisuuden kerätä ja jakaa asiakas- ja markkinatietoa uudessa laajuudessa sekä kehittää tätä kautta asiakassuhteitaan. Asiakkaille teknologian kehitys on mahdollistanut informaation helpomman saavutettavuuden ja läpinäkyvyyden, mikä on puolestaan parantanut palveluiden ja tarjoajien vertailtavuutta.

Tutkielmani kohteena ovat resurssit palveluliiketoiminnassa, ja kuinka ne vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon palveluprosessissa. Palvelukeskeinen lähestymistapa on muuttanut niin resurssien määrittelyä ja luokittelua kuin myös yritysten suhdetta resurssien omistukseen (Gummesson & Mele 2010). Palvelutarjoama on yhä laajempi ja monimutkaisempi kokonaisuus eikä palveluntarjoaja enää voi, eikä sen kannatakaan, itse omistaa kaikkia palveluiden tuottamiseen tarvitsemiaan resursseja, joten se joutuu tukeutumaan ulkopuolisten kumppaniensa resursseihin täyttääkseen mahdollisimman hyvin antamansa palvelu- ja arvolupauksen asiakkaalle. Yritys tarvitsee siis liiketoimintaverkostonsa resursseja palvelukseen asiakasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan eräs yrityksen tärkeä resurssi onkin juuri taito hyödyntää ja kehittää liiketoimintaverkostoaan ja sitä kautta integroida muiden toimijoiden resurssit mukaan palveluprosessiin. (Gulati ym. 2000)



Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan resurssit voidaan jakaa ns. operoitaviksi resursseiksi (toiminnan kohde) ja operoiviksi resursseiksi (toiminnan tekijä) (Vargo & Lusch 2004). Yrityksen operoitavat resurssit ovat tyypillisesti fyysisiä (esim. raaka-aineet), kun taas operoivat resurssit voivat olla esimerkiksi inhimillisiä, organisationaalisia, informaationaalisia ja suhteisiin perustuvia (Hunt 2004). Palveluorientaatio korostaa operoivien resurssien merkitystä, ja niistä tärkeimpiä ovat tiedot ja taidot, jotka luovat kilpailuetua yrityksille (Vargo & Lusch 2004).

## 1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

On tärkeää ymmärtää, mitkä palveluntarjoajan ja asiakkaan resurssit korostuvat palveluprosessissa, mikä näiden resurssien rooli on palvelun luomassa arvossa asiakkaalle ja kuinka esimerkiksi asiakaslähtöisyyden lisääntyminen on kehittänyt pankkien toimintaa. Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka organisaation resurssit yhdessä asiakkaan resurssien kanssa muodostavat palveluprosessin ja kuinka resurssit vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Tutkielma tarkastelee resurssien integraatioita pankin palveluissa yksityisasiakkaille, tarkemmin asuntolainapalvelussa. Päättökysymys on: *Mitkä resurssit korostuvat pankin lainapalveluissa kuluttajille, ja mikä on näiden resurssien rooli pankkipalveluja koskevassa arvonluonnissa?*

Kysymystä lähestytään seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitä resursseja pankki tarvitsee (omia ja ulkoisia) tuottaakseen asiakkaalle lainapalvelun?
- Mitä resursseja asiakkaalta vaaditaan ja kuinka ne integroituvat palveluprosessiin?
- Miten resurssit vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon?

Tutkielma perustuu laadulliseen tutkimusotteeseen ja lähestyy teoriaa ja empiiristä aineistoa abduktiivisen päättelyn avulla, jonka mukaan empiiristä aineistoa kerätään teoreettisen esiyymmärryksen ja johtoajatusten avulla. Tämän jälkeen aineistoa analysoidaan ja tulkitaan yhdistämällä sitä systemaattisesti olemassa olevaan teoriaan, ja näin luodaan uutta ymmärrystä käsiteltävästä asiasta (Dubois & Gadde 2002).

Olen valinnut tutkimuksen lähtökohdaksi kolme erilaista teoreettista näkökulmaa resursseihin, jotka yhdessä muodostavat perusteellisen taustan tutkimukselle. Aloitan

teoreettisen tarkastelun resurssipohjaisen näkökulman kautta, joka korostaa resurssien merkitystä yrityksen kestäväen kilpailuedun saavuttamisessa ja kuvaa hyvin kuinka yritykset koostuvat erilaisista resursseista, kun taas niiden tarjoamat palvelut koostuvat näiden resurssien yhdistelmästä (Penrose 1959). Resurssipohjainen näkökulma keskittyy kuitenkin pääasiassa yrityksen sisäisiin ja sen omistamiin resursseihin, kun taas toinen valittu teoreettinen näkökulma, resurssiriippuvuusteoria, tarkastelee yrityksen riippuvuutta sen toimintaympäristönsä resursseista. Yritys pyrkii hallitsemaan toimintaympäristössään vallitsevaa epävarmuutta ja pääsyä tarvitsemiinsa resursseihin organisoimalla erilaisia liiketoimintaverkostoja ja -suhteita (Pfeffer & Salancik 1978). Tämä johdattaa teoreettisen keskustelun tutkielman kolmanteen näkökulmaan ja samalla palveluiden pariin, palvelukeskeiseen toimintalogiikkaan. Teoria korostaa resurssiriippuvuusteorian tapaan organisaation kykyä hyödyntää ja yhdistellä muiden toimijoiden resursseja voidakseen tuottaa asiakkaalle kokonaisvaltaisen palvelutarjooman. Palvelukeskeinen toimintalogiikka jakaa resurssit operoitaviin ja operoiiviin resursseihin, ja tarkastelee resurssien roolia ja asiakkaan osallistumista palveluprosessiin ja arvonaluontiin (Vargo & Lusch 2004).

Kolme valittua teoriaa ovat tutkimuksen ja sen tulosten kannalta kaikkein keskeisimmät, ja ne kuvaavat riittävän laajasti resurssitutkimuksen taustaa, joten en käsittele teoriaosuudessa muita resurssi-teorioita, kuten resurssi-hyötyteoriaa (*resource-advantage theory of competition*), joka perustuu palvelukeskeisen logiikan tavoin resurssipohjaisen teorian käsitykseen resurssien heterogeenisyydestä ja dynaamisuudesta. Teoria yhdistää resurssipohjaisen näkökulman konseptit kysyntäteoriaan ja korostaa näin suhteellisen edun kautta saavutettua kilpailuasemaa (Hunt & Morgan 1995; Hunt 1995), muttei tuo osaltaan uusia näkemyksiä resursseista ja arvonaluonnista tähän tutkimukseen. En myöskään käsittele resurssien kehittämis- ja oppimisteorioita kuten polkuriippuvuusteoriaa (*path-dependence*), joka tutkii sitä kuinka organisaation aiemmat toimet vaikuttavat sen resursseihin ja niiden kehittymiseen (March 1991), sillä tutkimukseni pääfokus on enemmän asiakassuhteessa ja siinä vaadituissa resursseissa kuin organisaation sisäisten resurssien kehittämisessä. Rajaan käsittelyn ulkopuolelle myös transaktiokustannusteorian (Williamson 1975), joka resurssiriippuvuusteorian lailla tähtää organisaation sisäisten ja ulkoisten toimintojen taloudelliseen optimointiin, sillä transaktiokustannusteoria keskittyy kustannusten näkökulmaan, kun resurssiriippuvuusteorian tuo puolestaan keskustelun resurssien pariin ja sopii näin ollen paremmin tämän tutkimuksen tavoitteisiin.

Empiria toteutettiin haastatteleamalla viittä pankin konttorinjohtajaa, joilla on hyvä kokonaiskäsitys sekä pankkiliiketoiminnasta yleisesti, että myös päivittäisestä asiakaspalvelutyöstä ja -prosesseista konttorissa. Lisäksi haastattelin yhteensä kolmea pankin asiakasta, jotka ovat hiljattain hakeneet suurempaa lainaa pankista saadakseni näkökulmaa myös asiakkaan kokemuksiin palveluprosessista. Haastatteluaineisto analysoitiin luokittelemalla havainnot ensin teorian pohjalta kumpuaviin luokkiin ja teemoihin, jonka jälkeen havaintojen tulkintaa jatkettiin vertailemalla löydettyjä teemoja olemassa olevaan teoriaan ja aiempaan tutkimukseen.

### **1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet**

Seuraavaksi esittelen tutkielman keskeisimmät käsitteet. Muut termit selitän tarkemmin asiayhteydessään tutkielman edetessä.

#### ***Palvelu***

Palvelu on toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelut ovat prosessiluonteisia ja niissä korostuu tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Palvelu vaatii asiakkaan osallistumista ja asiakkaalle syntyy arvoa palvelun käytöstä. (Grönroos 2000, 47.)

#### ***Palveluliiketoiminta***

Palveluliiketoiminta on toimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan, eli palvelu toimii liiketoiminnan lähtökohtana ja logiikkana. Palveluliiketoimintaa tarkastelee muun muassa palvelukeskeisen toimintalogiikan teoria, jossa korostuvat erityisesti asiakassuhteiden tärkeys ja asiakkaan keskeinen rooli palvelun tuotannossa ja arvonluonnissa, sekä resurssien merkitys ja niiden hyödyntäminen myös yrityksen liiketoimintaverkostosta. (Vargo & Lusch 2004; Lusch ym. 2010.)

#### ***Palvelutarjooma***

Palveluntarjoaja tuo yhteen eri toimijoiden resurssit, joista muodostetaan asiakkaan tarpeisiin kohdistettu palvelutarjooma, jonka käyttöön asiakas voi liittyä. Palvelutarjooma merkitsee asiakkaalle myös annettua arvolupausta hänen tarpeensa täyttämiseen, eli sen tavoitteena on ratkaista asiakkaan ongelma ja tuottaa sen myötä arvoa (Grönroos 2000; Vargo & Lusch 2004).

## ***Resurssit***

Organisaatio koostuu erilaisista resursseista, jotka voivat olla aineettomia tai aineellisia, kuten erilaisia inhimillisiä kykyjä, taitoja, tietoa ja asiantuntemusta, fyysistä omaisuutta ja laitteita, sekä teknologiaa. Palveluliiketoiminnassa korostuvat erityisesti aineettomien ja dynaamisten sekä tietointensiivisten ja inhimillisten resurssien merkitys ja lisäksi yritysten pääsy hyödyntämään liiketoimintaverkostonsa resursseja. Myös asiakkaalla on erilaisia aineettomia ja aineellisia resursseja, joiden avulla hän muun muassa osallistuu palveluprosessiin ja käyttää palvelua. (Teece ym. 1997; Hunt 2004; Vargo & Lusch 2004.)

## ***Arvonluonti***

Kaikki palveluliiketoiminta tähtää arvonluontiin. Palveluorganisaatio muodostaa erilaisista resursseista palvelutarjoaman eli arvolupauksen, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen. Asiakas liittyy mukaan palveluun omien resurssiensa ja kyvykkyyksien avulla ja luo itselleen arvoa palvelun käytön kautta joko itsepalveluna ilman palveluntarjoajaa, tai yhdessä palveluntarjoajan kanssa vuorovaikutteisten palvelukohtaamisten avulla. Arvonluonti tapahtuu siis aina asiakkaan prosesseissa palvelun käytön kautta. (Vargo & Lusch 2008a; Grönroos 2008.)

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielma on rakenteeltaan seuraavanlainen: ensin käsittelen tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat resurssiteoriat sekä niiden keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset tutkimuskysymysten kannalta. Teoriakatsauksessa paneudun resurssipohjaiseen lähestymistapaan, resurssiriippuvuusteoriaan sekä palvelukeskeisen toimintalogiikan näkökulmaan resursseista ja arvonluonnin prosessista. Seuraavaksi tarkastelen aiempia pankkitutkimuksia ja pankkiliiketoiminnassa viimeaikoina tapahtunutta kehitystä, sekä yksityisasiakkaiden pankkipalveluiden kenttää ja kuinka lainapalvelut sijoittuvat tähän palvelun monimutkaisuudet ja palvelukanavan perusteella. Tämän jälkeen esittelen empiirisen tutkimuksen menetöt ja tutkimuksen kulun sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta. Sitten esittelen empiirisen aineiston analyysin ja havainnot, ja lopulta keskustelen tutkimuksen empiiristen tulosten teoreettisista ja liikkeenjohdollisista implikaatioista sekä pohdin tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimuksen aiheita.

## 2 TAUSTA RESURSSI-TEORIOILLE

Resursseista on kirjoitettu 1950-luvulta lähtien (Penrose 1959), vaikkakin resurssit käsitteenä on yleistynyt vasta 1980-luvulla (mm. Wernerfelt 1985, Barney 1991). Tässä luvussa kokoan yhteen tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpien resurssiteorioiden keskeiset näkökannat, jotka johdattavat tutkimuksen lopulta resursseihin palveluliiketoiminnassa. Hyvän perustan tarkastelulle antaa resurssipohjainen näkökulma, joka ensimmäisten joukossa korosti resurssien tärkeyttä organisaation vahvuutena ja kilpailuedun lähteenä. Resurssipohjaista näkökulmaa on kuitenkin myös kritisoitu sen rajoittuneesta yrityksen ulkopuolisten resurssien tarkastelusta, mikä on puolestaan yksi palveluorientoituneen liiketoiminnan tärkeitä teemoja, joten teorian aukkoja täydennän resurssiriippuvuus-teorialla, joka puolestaan keskittyy nimenomaan yrityksen riippuvuuteen sen ulkopuolisen toimintaympäristönsä resursseista ja rakentaa näin perustan myös liiketoimintaverkostojen tarkastelulle. Molemmat teoriat keskittyvät resursseihin yrityksen näkökulmasta ja tarkastelevat pääasiassa yritysten välisiä suhteita, kun taas asiakassuhdenäkökulma resurssiteorioihin korostuu palveluliiketoiminnan tarkastelun yhteydessä seuraavassa kappaleessa (mm. Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2008).

### 2.1 Resurssipohjainen näkökulma

Resurssipohjainen näkökulma on yksi perustavanlaatuisista teorioista strategisessa liiketoiminnantutkimuksessa (Barney ym. 2001), ja se luo myös hyvän pohjan resurssien tarkasteluun palveluliiketoiminnan kontekstissa. Perinteisten liiketoimintateorioiden mukaan resurssit on ymmärretty erityisesti fyysisinä, ja ne luokiteltiin melko suppea-alaisesti kuten työvoimana, pääomana ja maa-alana (Penrose 1959, 74). Penrose (1959) esitti resurssipohjaisen näkökulman (*resource-based view of the firm*), jonka mukaan yritys koostuu produktiivisista resursseista (Penrose 1959, 24). Näkökulma tarkastelee resursseja laaja-alaisemmin kuin edeltävät liiketoiminnan teoriat korostaen, että resurssit voivat olla myös aineettomia. Resurssit eivät itsessään ole panoksia ja raaka-aineita yrityksen tuotantoprosessiin, vaan resursseista muodostuvat palvelut ovat. (Penrose 1959, 24-25) Yrityksen palvelut muodostuvat siis resursseista, ja resurssit määrittelevät myös yrityksen yksilöllisen luonteen (75, 77).

### 2.1.1 Organisaation sisäiset resurssit

Resurssipohjainen näkökulma tarkastelee erityisesti organisaation sisäisiä resursseja ja niiden hyödyntämiskykyä, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa kilpailukykyä. Resurssipohjaisen näkökulman tutkijat ovat kehittäneet osaltaan resurssien määritelmää lähtien liikkeelle Penrosen (1959) oletuksesta, että resurssit voivat olla myös aineettomia mutta ne ovat kuitenkin sidonnaisia yritykseen. Rubin (1973) määrittelee resurssit kiinteäksi panokseksi, joka muodostuu ihmisistä ja kiinteästä omaisuudesta jota he käyttävät suorittaakseen jonkin toiminnon. Resurssit siis auttavat yritystä suorittamaan tehtäviä. Wernerfelt (1984) täydentää resurssipohjaista määritelmää luokittelemalla yrityksen resurssit ”kaikeksi mikä voidaan nähdä yrityksen vahvuutena tai heikkoutena”, mitä hän myös tarkensi ”kaikeksi aineelliseksi ja aineettomaksi omaisuudeksi, joka on jossain määrin sidottu yritykseen”. Esimerkkeinä resursseista voidaan nähdä muun muassa brändi, yrityksen sisäinen teknologiaosaaminen, osaavan henkilökunnan työllistäminen, liiketoimintasuhteet, koneet ja laitteet, tehokkaat työprosessit, pääoma, jne. (Wernerfelt 1984). Barney (1991) tiivistää aiempien tutkimusten johtopäätökset kuvaillen resursseja seuraavasti: organisaation omaisuus ja varallisuus; sekä kyvykkyydet, tiedot, taidot ja prosessit, joita yritys itse kontrolloi ja jotka auttavat sitä luomaan ja noudattamaan strategioita parantaen sen tehokkuutta ja suorituskykyä. Resurssit ovat siten tuotantokykyisiä ja ne voidaan luokitella fyysiseen, inhimilliseen ja organisationaalisen pääomaan (Barney 1991).

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan resurssit ovat levittäytyneet hajanaisesti eri yritysten välille, ja ne ovat aina jossain määrin yrityssidonnaisia, joten niitä ei voida suoraan siirtää toiseen yritykseen ilman lisäkustannuksia (Rubin 1973, Barney 1991), mikä on tärkeä huomioida esimerkiksi yritysostojen yhteydessä. Se että resurssit ovat sidonnaisia yritykseen johtaa siihen, että resurssi on arvokkaampi osana yrityksen monimuotoista palvelua kuin itsekseen (Penrose 1959, 75; Rubin 1973). Jokaisella yrityksellä on myös subjektiivinen taito hyödyntää resurssejaan, joten sama resurssi voi näyttää aivan erilaiselta toisessa yrityksessä (Barney 1991). Yrityksen tulisikin aktiivisesti kehittää liiketoiminnan kannalta keskeisimpiä resurssejaan tehdäkseen näistä itselleen yksilöllisiä ja arvokkaita, eli jatkuvasti hyödyntää olemassa olevia resurssejaan kehittääkseen uusia (Penrose 1959, Wernerfelt 1984). Esimerkkinä tästä voidaan mainita yrityksen työntekijän lisäkoulutus tai vanhojen johtajien hyödyntäminen uusien johtajien koulutuksessa (Penrose 1959, 45-46).

Tästä resurssien erilaisesta hyödyntämiskyvykkyydestä johtuen jotkut yritykset ovat kannattavampia kuin toiset. Resurssien yrityssidonnaisuus puolestaan johtaa siihen, että niiden heterogeenisuus voi säilyä ajan kuluessa huolimatta kilpailijoiden pyrkimyksestä hankkia sama menestyksekkäs resurssi itselleen. Resurssipohjaisen näkökulman perimmäinen strateginen johtopäätös on, että saavuttaakseen parempaa taloudellista suorituskykyä ja pysyvää kilpailuetua yrityksen tulee pyrkiä kehittämään resursseistaan arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti siirreltävässä ja kopioitavissa olevia sekä korvaamattomia (Barney 1991).

### **2.1.2 Resurssit yrityksen kasvun ja kilpailuedun saavuttamisessa**

Resurssipohjainen näkökulma tarkastelee resurssien merkitystä erityisesti yrityksen pysyvän kilpailuedun ja kasvun saavuttamisen välineenä. Yrityksen kasvu perustuu omien resurssiensa entistä tehokkaampaan hyödyntämiseen ja pysyvää kilpailuetua syntyy, kun resursseja hyödynnetään jatkuvasti tehokkaammin kuin kilpailijoilla (Penrose 1959, 88; Wernerfelt 1984). Yrityksellä voi olla suhteellinen etu tai luontainen kyvykkyys hyödyntää jotain resurssia paremmin kuin muut, joten yritys pyrkiikin valitsemaan myös toimialansa ja markkinansa niissä vallitsevien resurssien mukaan siten, että se pystyy mahdollisimman hyvin hyödyntämään alalla vallitsevia resursseja (Wernerfelt 1984). Yritykset pyrkivät siis vähentämään kilpailua käyttämällä erityisesti sellaisia resursseja, joita muut yritykset eivät kykene yhtä tehokkaasti hyödyntämään, jolloin kilpailijoiden on mahdollisimman vaikea jäljitellä heitä (Wernerfelt 1984).

Barney (1991) määrittelee neljä resurssilta vaadittavaa ominaisuutta, joiden avulla se voi tuoda yritykselle pysyvän kilpailuedun. Resurssin tulee olla arvokas, eli osaltaan myötävaikuttaa yrityksen suorituskykyyn; sen tulee olla harvinainen, eli se ei voi olla kaikkien omistuksessa; sekä korvaamaton, eli toinen resurssi ei voi täyttää samaa tehtävää eikä resurssia voi suoraan siirtää muuhun toimintakontekstiin. Lisäksi resurssi ei saa olla helposti kopioitavissa ja kilpailijoiden jäljiteltävissä, ja se voi esimerkiksi perustua yrityksen aikojen saatossa kehitelyyn liiketoimintamalliin tai monimutkaisiin suhteisiin. Hyviä esimerkkejä tällaisesta resurssista ovat organisaation markkinaorientaatio tai kyvykkyys sitouttaa asiakas palveluun (Day 1994; Hunt & Morgan 1995).

### 2.1.3 Resurssipohjaisen teorian kritiikkiä

Resurssipohjainen teoria on ollut yksi eniten siteeratuista ja vaikuttavimmista liikkeenjohdon teorioista, mutta se on samalla saanut osakseen myös paljon kritiikkiä, jota Kraaijenbrink ym. (2010) ovat tutkimuksessaan koonneet yhteen ja luokitelleet. Eräitä moitteita teoriaa kohtaan ovat esimerkiksi huomautus siitä, ettei teoria anna riittävän selkeitä ja yleispäteviä johtamisen linjoja (Priem & Butler 2001) ja että sen yleistettävyyys ja käyttö on liian rajattua (mm. Gibbert 2006, Connor 2002). Teoriaa on myös arvosteltu siitä, ettei pysyvää kilpailuetua voida saavuttaa sen menetelmillä (mm. Eisenhardt & Martin 2000), joskin staattisessa ympäristössä jotkin staattiset yksilölliset resurssit voivat johtaa pysyvään kilpailuetuun. Dynaaminen ympäristö kuitenkin vaatii puolestaan dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka tarkoittavat organisaation kykyä integroitua, kehittää ja mukautua ympäristönsä kanssa (Teece ym. 1997; Helfat ym. 2007). Lisäksi on kritisoitu, ettei teoria kunnolla selitä yrityksen olemassaoloa (Mahoney 2001; Priem & Butler 2001). Myös Barney'n (1991) esittämiä pysyvän kilpailuedun kriteereitä on kritisoitu riittämättömiksi ja empiirisesti todistamattomiksi (mm. Arnould 2008; Armstrong & Shimizu 2007; Newbert 2007). Kritiikkiä ovat saaneet myös resurssin arvon epämääräiset perustelut sekä resurssien liian ympäripyöreät määritelmät (Lockett ym. 2009; Priem & Butler 2001).

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisin resurssipohjaisen näkökulman kritiikki kohdistuu kuitenkin teorian organisaatiokeskeiseen lähestymistapaan ja organisaation sisäisten toimintojen korostamiseen. Tämä organisaation sisäinen orientaatio pohjautuu todennäköisesti siihen, että teorian synty-aikakauden liikkeenjohdon teoriat korostivat voimakkaasti organisaatioiden välistä toimintaa sen omien sisäisten vahvuuksien sijaan, jolloin resurssipohjainen näkökulma käänsi katseet sitä vastoin yritykseen itseensä ja saavutti uudella lähestymistavallaan suurta suosiota (Lockett ym. 2008). Organisaation sisäisen toiminnan korostamisesta johtuen teoria ei kuitenkaan kiinnitä huomiota yhteen organisaation tärkeimmistä kyvykkyyksistä, eli niihin prosesseihin, joiden avulla organisaatio muuttaa resurssit palvelutarjoomiksi asiakkaille (Möller, Rajala & Westerlund 2008) ja jota palvelukeskeinen toimintalogiikka pyrkii sitä vastoin tarkastelemaan. Organisaation sisäisiä toimintoja korostava näkökulma jättää myös huomioitta yrityksen liiketoimintasuhteet ja -verkostot, sekä niiden myötä sen ulkopuolisten resurssien hyödyntämismahdollisuudet, jotka ovat kuitenkin tärkeässä roolissa palvelukeskeisessä näkökulmassa ja olisi siksi syytä ottaa mukaan tarkasteluun. Seuraavassa kappaleessa tarkastelenkin resurssiriippuvuusteoriaa,



jonka mukaan yritys on voimakkaasti riippuvainen ympäristöstään ja liiketoimintaverkostonsa resursseista ja pyrkii siksi aktiivisesti kehittämään liiketoimintasuhteitaan.

## **2.2 Resurssiriippuvuusteoria**

Resurssiriippuvuusteoria (*resource-dependence theory*) täydentää resurssipohjaisen näkökulman aukkoja ja tuo resurssien tarkastelun lähemmäs palvelukeskeistä toimintalogiikkaa korostaen yrityksen riippuvuutta sen ulkopuolisista liiketoimintaverkostonsa resursseista. Pfeffer ja Salancik (1978) esittelivät resurssiriippuvuusteorian, jota on sittemmin hyödynnetty laajalti organisaatioiden tutkimukseen eri liiketoiminnan aloilla (mm. Salancik 1979; Alexander & Wells 2008). Teoria pyrkii selittämään organisaation käyttäytymistä pohjautuen sosiologian ja valtiotieteen lähtökohtiin (Pfeffer & Salancik 1978; Provan, Beyer & Kruytbosch 1980; Ulrich & Barney 1984).

Resurssiriippuvuusteorian keskeisin oletus on, ettei mikään organisaatio ole täysin omavarainen ja pysty hallitsemaan olemassaolonsa edellytyksiä, jolloin organisaation täytyy väistämättä olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa hankkiakseen pääsyn tarvitsemiinsa resursseihin, joten jokainen organisaatio on siten riippuvainen ympäristöstään (Pfeffer & Salancik 1978, 19). Organisaation menestyminen ei siis johdu ainoastaan sen sisäisestä tehokkuudesta, kuten muun muassa resurssipohjainen näkökulma korostaa, vaan myös sen mukautumisesta ja selviytymisestä ulkoisessa ympäristössään, sekä sen kyvystä hankkia pääsy ulkopuolisiin resursseihin (Aldrich & Pfeffer 1976). Organisaation ympäristö on kuitenkin usein epävakaa ja ennalta arvaamaton, sillä uusia yrityksiä tulee ja menee, ja niukkojen mutta arvokkaiden resurssien saatavuus voi vaihdella kriittisestikin (Pfeffer & Salancik 1978, 3). Organisaatiot tarvitsevat siis toimiakseen ulkopuolisia resursseja, ja koska nämä eivät ole yrityksen omassa hallinnassa, aiheuttaa se aina epävarmuutta ja riippuvuutta toimintaympäristöstä ja muista organisaatioista, mitä organisaatiot pyrkivätkin vähentämään ja hallitsemaan erilaisin keinoin (Boyd 1990, Kotter 1979).

### **2.2.1 Organisaation ulkoinen ympäristö**

Organisaatio on siis riippuvainen ympäristöstään ja hyödyntää sitä jatkuvasti erilaisten resurssien saannin varmistamisessa, mutta ympäristön määrittely ei ole täysin yksiselitteistä,

sillä se riippuu siitä miten laajasti ympäristöä tarkastellaan. Ympäristöksi voidaan lukea esimerkiksi kaikki ne tapahtumat ja tekijät, joilla on jokin vaikutus organisaation toimintoihin tai lopputulokseen, ja ympäristö muodostuu eri toimijoiden yhteistyön tuloksena (Pfeffer & Salancik 1978, 63-64). Organisaation olisi syytä tunnistaa ympäristönsä toimijat ja eri sidosryhmät, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat organisaatioon (Frooman 1999).

Organisaation ympäristö voidaan määritellä myös palveluiden ekosysteeminä, eli systeeminä jonka organisaatio ja muut ympäristön toimijat ovat yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta luoneet (Spohrer ym. 2007, Vargo & Lusch 2011). Ympäristö koostuu tällöin erilaisista toimijoista, yksilöistä ja organisaatioista, jotka liittyvät toisiinsa vuorovaikutuksen ja transaktioiden kautta, mutta organisaatio itse ei välttämättä pysty havaitsemaan koko laajaa ympäristöään (Spohrer ym. 2007). Ratkaisevaa ympäristön määrittelyssä onkin, miten organisaatio itse havaitsee ja hyväksyy ympäristönsä, ja ympäristö muodostuu lopulta siitä, mitä asioita organisaatio siitä tarkkailee ja ottaa huomioon (Pfeffer & Salancik 1978, 62). Jokainen organisaatio seuraa ja analysoi ympäristönsä tietoa omalla tyylillään ja käyttää tätä tietoa apuna liiketoiminnan suunnittelussaan. Informaatio, jota ei ole huomioitu tai ei ole organisaation saatavilla, ei siis voi vaikuttaa päätöksentekoon. Organisaation informaatio-  
systeemit auttavat tiedon keräämisessä, analysoinnissa ja jakamisessa, joten ne vaikuttavat näin sekä organisaation päätöksenteossa huomioitaviin seikkoihin, että kertovat siitä, mitä organisaatio pitää tärkeänä ja huomionarvoisena, eli mistä asioista kerätään aktiivisesti tietoa (Vannoy & Salam 2010).

Organisaation ympäristön epävarmuus tarkoittaa resurssiriippuvuusteoriassa sitä, ettei tulevaisuutta voida tarkasti ennustaa. Epävarmuus liittyy kuitenkin osittain myös organisaation ennustus- ja ennakointikykyyn, eli esimerkiksi ympäristön tiedon jatkuvaan keräämiseen ja analysointiin, ja näin ollen liiketoimintatiedon hallintaa parantamalla ympäristön epävarmuuskin vähenee. Lisäksi on havaittu, että epävarmemmassa ympäristössä yhä useammilla yrityksillä on taipumusta tarkkailla ja kerätä tietoa ympäristöstään. (Vannoy & Salam 2010.) Sen sijaan että organisaatiot ottaisivat ympäristön täysin annettuna ja pyrkisivät sopeutumaan siihen, organisaatiota tarkastellaan ympäristönsä aktiivisena toimijana ja vaikuttajana (Aldrich & Pfeffer 1976). Organisaatiot omaksuvat monia eri strategioita tuodakseen vakautta ja varmuutta ympäristöönsä (Kotter 1979).

### **2.2.2 Riippuvuus muista toimijoista**

Resurssiriippuvuusteorian mukaan kaikki organisaatiot ovat jossain määrin riippuvaisia ulkoisesta ympäristöstään, mikä perustuu yleensä organisaation tarpeeseen jostain ulkopuolisesta resurssista tai palvelusta, jota ulkopuolinen toimija hallinnoi. Ulkopuoliset toimijat taas vaativat organisaatiolta jotain vastineeksi, joten toimiakseen tehokkaasti ulkopuolisessa ympäristössä organisaation tulee pystyä tyydyttämään toimijoiden tarpeet mahdollisimman hyvin. Näin ympäristön eri organisaatiot ja toimijat ovat keskinäisissä riippuvuussuhteissa verkostonsa toimijoiden kanssa ja riippuvuussuhde voi olla esimerkiksi kilpailullinen, jos toimijat hyödyntävät samaa resurssipohjaa ja kilpailevat tuloksesta, tai symbioottinen, mikäli toimijoilla on yhteinen tavoite tai päämäärä (Pfeffer & Salancik 1978, 41, 43).

Riippuvuuden voimakkuus vaihtelee muun muassa sen mukaan, kuinka tärkeä ja kriittinen tämä ulkopuolinen resurssi on yritykselle, sekä resurssin vaihtoehtoisten tarjoajien olemassaolosta ja tarjoajan vaihtamisen kustannuksista (Salancik 1979). Resurssin suhteellinen tärkeys tarkoittaa, että esimerkiksi organisaatio, joka tuottaa vain yhtä tuotetta tai palvelua on riippuvaisempi asiakkaistaan kuin organisaatio, jolla on useampi tuote ja joita toimitetaan monille eri markkinoille. Resurssin kriittisyys viittaa puolestaan siihen, kuinka hyvin organisaatio tulisi toimeen ilman tätä resurssia (Pfeffer & Salancik 1978, 45). Kaiken kaikkiaan yritysten riippuvuus liiketoimintaverkostoista ja muista verkoston toimijoista on kasvanut lisääntyneen erikoistumisen ja työnjaon myötä (Gulati ym. 2000).

### **2.2.3 Keinot riippuvuuden hallintaan**

Organisaation selviytyminen ja menestys perustuvatkin siihen, kuinka hyvin se onnistuu hallinnoimaan ulkopuolisia resurssejaan ja minimoimaan riippuvuuttaan, erityisesti tärkeimpien resurssiensa osalta (Aldrich & Pfeffer 1976; Pfeffer 1982). Organisaatiolla on tähän erilaisia tapoja, kuten vähentää riippuvuuttaan pyrkimällä itse aktiivisesti vaikuttamaan ja muokkaamaan ympäristöään, tai sitten alistua ja pyrkiä sopeutumaan ympäristöönsä ja riippuvuuteen. Mikäli organisaatio valitsee aktiivisen vaikuttajan strategian, se voi lisätä omaa valtaansa resursseihin valikoimalla ja monipuolistamalla toimialaansa; tai se voi pyrkiä hillitsemään muiden toimijoiden kontrollia perustamalla yhteistyösuhteita ja muita rakenteita. Se voi myös pyrkiä vaikuttamaan muihin toimijoihin erilaisten lakien ja

normien voimaannpanemisella tai toimialan sääntelyllä. (Pfeffer & Salancik 1978, 111; Kotter 1979.)

Toimialan ja tarjonnan uudella määrittelyllä organisaatio voi auttaa pienentämään yhden resurssin ja riippuvuuden varassa oloa. Tämä voidaan toteuttaa hyödyntämällä vaihtoehtoisia toimittajia, hankkimalla korvaavia resursseja tai monipuolistamalla yrityksen tarjoomaa (Kotter 1979). Tarjonnan monipuolistamisessa organisaatiot laajentavat toimialuettaan esimerkiksi vertikaalisen integraation, maantieteellisen laajentumisen tai uusien tuotteiden ja palveluiden lisäämisellä tarjontaansa, joko sisäisen kehityksen tai yritysoston avulla (Pfeffer 1972). Sopiva markkinarako voi tuoda organisaatiolle johtavan aseman uusilla markkinoilla, jolloin se kohtaa melko vähän riippuvuutta ympäristöönsä, koska kilpailu on pienempää ja sillä on enemmän valtaa toimittajiinsa ja asiakkaisiin (Kotter 1979). Tarjonnan monipuolistaminen on sopiva strategia erityisesti silloin, jos vaihdanta on hyvin keskittynyttä, tai kun pääoman puute tai lainsäädäntö rajoittaa yritysfuusion tai muiden yhteistyöstrategioiden käyttöä (Pfeffer & Salancik 1978, 127).

Organisaatio voi pyrkiä pienentämään muiden toimijoiden kontrollia luomalla yhteyksiä strategisesti tärkeisiin organisaatioihin mm. linkittyvien johtoryhmien ja hallituksen jäsenten avulla, sekä tietysti solmimalla yhteistyösopimuksia tai fuusioitumalla tärkeiden toimijoiden kanssa tavoitteenaan myös, ettei yhteistyökumppanikaan olisi liian riippuvainen yhdestä toimijasta (Provan ym. 1980; Ulrich & Barney 1984). Toinen harvinaisempi keino hillitä muiden toimijoiden valtaa, on pyrkiä vähentämään kilpailua vaikuttamalla mm. lainsäädäntöön, poliittisiin päätöksentekijöihin ja epävirallisiin normeihin, sekä luomalla kauppaliittoja ja muita kilpailua rajoittavia yhteiskunnan rakenteita (Pfeffer & Salancik 1977). Myös organisaation kasvu ja suuri koko parantavat sen selviämismahdollisuuksia tuomalla sille vakautta sekä enemmän neuvotteluvalltaa ympäristössään suhteessa muihin toimijoihin, mikä puolestaan auttaa sitä hankkimaan resursseja ja solmimaan yhteistyösuhteita edullisemmin kuin pienen organisaation (Pfeffer & Salancik 1978, 140).

#### **2.2.4 Resurssiriippuvuusteorian kritiikkiä**

Resurssiriippuvuusteorian erääksi puutteeksi voidaan lukea sen suhteellisen vähäinen soveltaminen käytäntöön etenkin viimeaikoina (Hillman ym. 2009). Teoria voisikin uudistua esimerkiksi tuomalla yhteen viimeaikaiset resurssiriippuvuutta käsittelevät tutkimukset ja

näin luoda laajemman ja ajankohtaisemman näkökulman aiheeseen sekä paremman ymmärryksen siihen, kuinka riippuvuutta voidaan eri keinoin vähentää. Resurssiriippuvuusteorian toinen puute kohdistuu sen yksinkertaiseen lähestymistapaan, joka ei ole ottanut huomioon mahdollisuutta hyödyntää useita eri riippuvuutta hillitseviä keinoja yhtäaikaisesti (Hillman ym. 2009), vaikka tuoreiden tutkimusten mukaan tämä on monien yritysten yleisimmin käyttämä strategia riippuvuuden vähentämiseksi (Hambrick ym. 2005). Tutkimuksen puutteen vuoksi tiedetään hyvin vähän siitä, kuinka erilaiset strategiat toimivat keskenään ja ovatko ne toisiaan täydentäviä vai korvaavia, sekä mitkä olisivat parhaat strategiset yhdistelmät riippuvuuden vähentämiseksi.

Resurssiriippuvuusteoria ei ota huomioon asiakasnäkökulmaa eikä lue asiakkaita lainkaan mukaan organisaation sidosryhmiin (Pfeffer & Salancik 1978, 85), vaikka asiakkaat ovat usein suurin yksittäinen sidosryhmä organisaation ympäristössä ja siten myös hyvin vaikuttava tekijä organisaation menestyksen kannalta. Teoria mainitsee B2B-asiakkaat ja esimerkiksi toimittajien ja alihankkijoiden asiakkaat, muttei ota huomioon loppuasiakkaita ja kuluttajia, mikä taas on yksi keskeisimmistä palveluorientaation lähtökohdista. Seuraavassa luvussa keskitytäänkin asiakasnäkökulmaan koko liiketoiminnan lähtökohtana ja tarkastellaan resursseja osana asiakkaan arvonluontia palveluprosessissa.

## **2.3 Yhteenveto**

Resurssipohjainen näkökulma ja resurssiriippuvuusteoria tuovat kaksi erilaista ja toisiaan täydentävää lähtökohtaa resurssien tarkastelulle ja luovat näin hyvän pohjan tälle tutkielmalle. Vertailemalla näitä kahta teoriaa löydetään näkökulma, joka ottaa huomioon sekä organisaation sisäisen resurssien tarpeen että organisaation ulkopuolisen ympäristön, ja kuinka organisaatio voi hankkia sieltä tarvitsemiaan arvokkaita resursseja (Hillman ym. 2009). Tutkielman keskiössä olevan palveluorientaation mukaan organisaation tavoitteena on täyttää asiakkaan tarpeet, eli tuoda yhteen yksittäisten eri toimijoiden resurssit ja kyvykkyydet sellaisiksi palveluiksi, joita asiakkaat toivovat (Lusch & Vargo 2006, 52-53).

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan yrityksen palvelut koostuvat erilaisista resursseista, mutta tämän lisäksi resurssit myös määrittävät yrityksen, mitä voidaan käyttää hyväksi erityisesti organisaation sisäisten resurssien tarkastelussa. Resurssipohjaisen näkökulman tärkeä anti palvelututkimukseen ja -orientaatioon on, että yrityksen resurssit voivat olla

fyysisen omaisuuden lisäksi myös aineettomia kyvykkyyksiä, jotka ovat dynaamisia ja pystyvät tuottamaan arvoa. Resurssipohjainen näkökulma onkin palvelukeskeisen toimintalogiikan tavoin kiinnostunut yrityksen kyvykkyyksistä ja niiden strategisesta arvosta (Wernerfelt 1995). Ainutlaatuiset, vaikeasti jäljiteltävät ja arvoa tuottavat resurssit luovat yritykselle kilpailuedun, ja kuten palveluorientaatiossakin korostetaan, muun muassa organisaation työntekijät ja heidän osaamisensa on yksi tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä (Barney & Wright 1998). Myös liiketoimintaverkoston nähdään olevan arvokkaita ja vaikeasti jäljiteltävissä olevia pysyviä kilpailuedun lähteitä (Gulati ym. 2000). Resurssipohjaista näkökulmaa täydentäisi asiakaskeskeinen tarkastelu yrityksen resursseista, joka antaisi käsityksen, minkälaisiin yrityksen resursseihin asiakas haluaa sitoutua yksittäisen liiketoimen tai koko suhteen tasolla (Arnould 2008), mikä onkin yksi tämän tutkielman keskeisistä teemoista.

Toisaalta resurssipohjainen näkökulma ei ota huomioon yrityksen ulkopuolisia resursseja tai yrityksen riippuvuutta toimintaympäristöstään (Möller ym. 2008), kun taas resurssiriippuvuusteoria puolestaan korostaa yrityksen ulkoisen ympäristön ja resurssien tärkeyttä yrityksen liiketoiminnassa. Myös palveluorientaation näkökulma liiketoimintaan on ns. *market with*, joka korostaa partneri- ja asiakasyhteistyön merkitystä arvon luonnissa ja säilyttämisessä (Lusch & Vargo 2004). Resurssiriippuvuusteoriassa korostuvat liiketoimintaverkoston merkitys sekä yritysten riippuvuus toisistaan, mutta palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan mikään verkosto ei silti kykene toimimaan ja tuottamaan arvoa täysin itsenäisesti, vaan verkostotkin ovat aina riippuvaisia omasta ympäristöstään sekä toisista liiketoimintaverkostoista (Vargo & Akaka 2009). Yrityksen liiketoimintaverkosto on tärkeä resurssi yritykselle, sillä se tarjoaa pääsyn muiden verkoston kumppaneiden resursseihin, yli organisationaalisten rajojen (Rajala & Westerlund 2008).

Resurssiriippuvuusteorian lähtökohdat tulevat hyvin ajankohtaisiksi palveluliiketoiminnassa, sillä teknologian kehitys on vaikuttanut voimakkaasti ympäristön muutokseen luomalla uusia kanavia palveluntuotantoon ja samalla kuluttajien tarpeet ja mieltymykset ovat yhä erikoistuneempia. Yritykset pyrkivät vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin muokkaamalla strategiaansa sekä kehittämällä toimintamalleja ja uusia palveluita, jotka vaativat erikoistuneita taitoja (Rajala & Westerlund 2008). Näin ollen, vastatakseen asiakkaan tarpeisiin ja erottuakseen kilpailijoista, yrityksen täytyy hankkia tietoa ja taitoja omien

kyvykkyyksiensä ulkopuolelta, jolloin se tulee riippuvaiseksi muista yrityksistä sekä verkostosuhteista (Gulati ym. 2000). Tämä vaikuttaa myös resurssien omistussuhteeseen; perinteinen tuotantokeskeinen logiikka korosti resurssien omistusta ja ulkopuolisen ympäristön ja toimijoiden nähtiin olevan yrityksen kontrolloimattomissa (McCarthy & Perreault 1960), kun taas palveluliiketoiminnassa sen sijaan korostuvat yrityksen aktiivinen vaikuttaminen ulkopuoliseen ympäristöönsä sekä sen ulkopuolisten resurssien kokonaisvaltainen hyödyntäminen (Lusch ym. 2007).

### 3 PALVELUKESKEINEN TOIMINTALOGIIKKA

Resurssiteorioiden tarkastelun jälkeen siirrymme tutkielman toiseen pääteemaan, palveluorientaation ja palvelukeskeisen toimintalogiikan tarkasteluun, jossa korostuvat asiakkaan rooli palveluiden tuotannossa ja arvonluonnissa sekä eri toimijoiden resurssit palvelutarjoaman muodostuksessa. Palvelututkimuksen tarkastelu luo hyvän teoreettisen pohjan ennen siirtymistä pankkipalveluiden tutkimuksen pariin.

Palveluliiketoiminnan yleistymisen ja kasvun myötä yritysten on pitänyt mukauttaa liiketoimintastrategiansa muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin, ja perinteisen tuote- ja tuotantokeskeisen liiketoiminnanfokuksen tilalle on noussut palveluita vaihdannan keskiönä korostava liiketoiminnan malli, palvelukeskeinen toimintalogiikka (*service-dominant logic*), jonka Vargo ja Lusch (2004) esittelivät. Tämä näkökulma korostaa dynaamisten ja aineettomien resurssien merkitystä yritysten liiketoiminnassa ja tarkastelee palvelutarjoajan sekä koko verkoston resurssien yhteistoimintaa palvelun tuotannossa. Palvelukeskeinen toimintalogiikka korostaa myös asiakkaiden keskeistä asemaa yrityksen liiketoiminnassa – yrityksen koko liiketoiminta tähtää asiakkaiden arvonluontiin, ja yrityksen täytyykin tehdä yhteistyötä ja oppia asiakkailtaan sekä huomioida heidän yksilölliset ja dynaamiset tarpeensa, eli sen myötä myös räätälöidä ja monipuolistaa palvelutarjoamaansa (Vargo & Lusch 2004). Asiakkaiden vaativammista tarpeista johtuen yritys ei enää pysty yksin tuottamaan kaikkia yhä monimutkaisempia palvelukokonaisuuksensa osa-alueita, joten palveluliiketoiminnassa korostuu yrityksen keskittyminen oman ydinosaamisensa kehittämiseen, sekä taito hyödyntää ympäristönsä ja liiketoimintaverkostonsa resursseja tukitoimintojen hankintaan (Lusch ym. 2007; Lusch ym. 2010).

#### 3.1 Palvelun ominaispiirteet

Vanha tuotokeskeinen liiketoiminnan logiikka näki palvelut erillisinä tuotteista ja niitä enemmänkin täydentävinä ja palvelulla katsottiin olevan neljä tuotteista erottavaa ominaisuutta (ns. *IHIP-view*) – aineettomuus, heterogeenisyys, erottamattomuus ja katoavaisuus – joita pidettiin jopa niiden ongelmoina tuotteisiin nähden (Zeithaml ym. 1985). Palvelun aineettomuudesta johtuen palveluita on hankala kuvailla asiakkaille tai hinnoitella, eikä niitä voida esimerkiksi varastoida tai suojella patentein. Palveluiden heterogeenisyys eli vaihtelevuus aiheuttaa muun muassa ongelmia niiden standardointiin ja laaduntarkkailuun.



Erottamattomuus liittyy palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuteen sekä asiakkaan osallistumiseen palvelun tuotantoon, ja se myös vaikeuttaa palvelujen massatuotantoa. Neljäntenä palveluiden ominaispiirteenä ja ongelmana koettiin niiden katoavaisuus käytön jälkeen, jonka vuoksi palvelua ei voida esimerkiksi myydä eteenpäin tai palauttaa, mutta palvelun vaikutus voi silti säilyä pitkään. Palvelukeskeinen näkökulma ei erottele tuotetta ja palvelua perinteisellä tavalla, vaan tuotteet pikemminkin täydentävät palvelukokonaisuutta, ja vaihdannan kohteena on aina palvelu (Lusch & Vargo 2006, 43). Palveluorientaatio käsittää palveluna kaiken, mikä sisältää tarkoituksellista arvontuotantoa eri toimijoiden välillä (Vargo & Lusch 2004), eli fyysinen tuotekin voi sisältyä tarjoomaan osana palvelukokonaisuutta.

Palvelukeskeisen toimintalogiikan määritelmä palvelulle on ”erikoistuneiden kyvykkyyksien [resurssien] yhdistely ja hyödyntäminen toimintojen, prosessien ja suoritusten avulla, tuottaakseen arvoa (itselle ja muille)” (Vargo & Lusch 2004). Palveluprosessista siis syntyy aina arvoa, ja kaikki palveluliiketoiminta tähtää arvonluontiin. Grönroosin (2000, 46-47) esittämän palvelulogiikan (*service logic*) mukaan palvelua ei voida määritellä yleispätevästi, mutta se on ”ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasi asiakkaan ongelmiin”. Tämän tutkielman määritelmä palvelulle mukaillee Grönroosin määritelmää, ja palvelu on siis toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Lisäksi palveluun liittyy kolme sille ominaista peruspiirrettä: palvelut ovat prosesseja jotka koostuvat toiminnoista, palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin (Grönroos 2000, 47).

### **3.2 Resurssit osana palvelua**

Palveluliiketoiminta korostaa resurssien merkitystä palvelutarjooman tuottamisessa, ja yhä monimutkaisemmat palvelutarjoomat ovatkin saaneet yritykset keskittymään tiettyihin erikoisosaamisalueisiinsa eli ydinkyvykkyyksiinsä, ja hankkimaan muun osaamisen yrityksen ulkopuolelta sen liiketoimintaverkostosta. Resurssipohjaiseen ajattelutapaan pohjautuen, resursseja tulisi jatkuvasti kehittää ja jalostaa organisaation sisällä (Vargo & Lusch 2004) sekä resurssiriippuvuusteorian tapaan liiketoimintaverkostoissa yhteistyössä kumppanien kanssa (Colombo, Grilli & Piva 2006).

### 3.2.1 Organisaation resurssit

Kuten resurssipohjainen näkökulmakin korostaa, on tärkeää tunnistaa ja huomioida organisaation sisäiset resurssit sekä koko sen palvelutarjooman muodostamiseen tarvitsemansa resurssit, jotta organisaatio voi hyödyntää ja kehittää niitä, ja sitä kautta saavuttaa kilpailuetua. Resurssien tunnistamisessa auttaa erilaisten resurssien luokittelujen hyödyntäminen. Palvelukeskeinen toimintalogiikka jakaa resurssit operoiviin (*operant*) ja operoitaviin (*operand*) resursseihin. Näiden tärkein erottava tekijä on, että operoivat resurssit ovat aineettomia, dynaamisia resursseja, jotka pystyvät itse tuottamaan arvoa, kun taas passiiviset operoitavat resurssit vaativat toiminnan tuottaakseen arvoa ja ne ovat yleensä aineellisia ja staattisia (Vargo & Lusch 2004). Operoivat resurssit voidaan siis nähdä toiminnan tekijänä ja operoitavat resurssit toiminnan kohteena. Constantin ja Lusch (1994) määrittivät alun perin operoivat resurssit käyttäen termejä pätevyudet, kyvykkyydet sekä dynaamiset kyvykkyydet, eli organisaation erityisosaaminen, jota pyritään jatkuvasti kehittämään muuttuvan ympäristön tarpeisiin (Teece ym. 1997). Palveluorientaatio korostaa aineettomien ja dynaamisten operoivien resurssien merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta, ja niistä tärkeimpinä korostuvat inhimilliset tiedot ja taidot, kun taas perinteinen tuotanto- ja tuotekeskeinen orientaatio näki kaikki resurssit operoitavina ja passiivisina (Vargo & Lusch 2004).

Palvelukeskeisen logiikan mukaan ”resurssit eivät ole, vaan ne synnytetään”, eli resursseista tulee arvokkaita vasta sitten, kun ne on yhdistetty palvelutarjoomaksi ja palvelu on tuotettu (Vargo & Lusch 2008b; Gummesson & Mele 2010). Resursseja myös kehitetään aktiivisesti sekä organisaation sisällä että liiketoimintaverkostossa. Ne voidaan nähdä aluksi vain perustason resursseina, jotka voivat olla samanlaisia eri organisaatioissa, mutta jalostettuna ja kehitettynä oman yrityksen tai verkoston tarpeisiin ja yhdistelemällä niitä muihin resursseihin, ne lopulta tuovat pysyvää kilpailuetua ja auttavat strategisessa asemoinnissa, ja näiden kehittämiseen on tällöin helpompi sitoutua kuin perustason resursseihin (Barney 1991; Madhavaram & Hunt 2008). Hunt (2004) täydentää resurssien luokittelua esittämällä, että yrityksen operoitavat resurssit ovat tyypillisesti fyysisiä (esim. raaka-aineet, koneet, rakennukset) ja taloudellisia, kun taas operoivat resurssit ovat useimmiten inhimillisiä (esim. yksittäisen työntekijän tiedot ja taidot), organisationaalisia (esim. kontrolli, rutiinit, kulttuuri ja kyvykkyydet), tietoon perustuvia (esim. markkinasegmenttien tuntemus sekä kilpailija- ja teknologiaosaaminen) ja suhdeperusteisia (esim. suhteet toimittajiin ja asiakkaisiin).

Tärkeän näkökulman palveluorganisaation resurssien tarkastelulle antaa Homburgin, Hoyerin ja Fassnachtin (2002) esittämä palveluorientaatio, jonka mukaan yksittäisen organisaation palveluorientaatiota voidaan tarkastella joko koko organisaation tasolla tai yksittäisen työntekijän tasolla sekä näiden molempien yhtälönä. Yksittäisen työntekijän tarkastelussa keskitytään asiakaspalveluhenkilön palvelualltiuteen ja asiakaslähtöisyyteen, kun taas koko organisaation palveluorientaation tarkastelussa tutkitaan kuinka palveluorientoituneita ovat organisaation sisäiset ominaisuudet sekä ulkoinen markkinointistrategia (Homburg ym. 2002). Organisaation sisäisiin ominaisuuksiin liittyy erilaiset sisäiset järjestelyt, kuten organisaation rakenne, ilmapiiri ja kulttuuri, ja ulkoiseen tarkasteluun liittyvät siis ulkoinen liiketoiminta- ja markkinointistrategia, ja näitä kaikkia on tärkeä punnita palveluorganisaation sisäisten resurssien ja palvelualltiuden tarkastelussa.

### **3.2.2 Resurssit yrityksen liiketoimintaverkostosta**

Palvelututkimus korostaa yrityksen liiketoimintaverkostojen roolia resurssien hankinnassa ja hyödyntämisessä. Vaihteleva toimintaympäristö sekä asiakkaiden yhä vaativammat tarpeet, ja näiden johdosta yhä monipuolisemmat ja monimutkaisemmat palvelutarjoomat, ovat saaneet monet yritykset erikoistumaan strategioissaan ja keskittymään ydinkyvykkyyksiinsä, ja siten hankkimaan muun osaamisensa yrityksen liiketoimintaverkostosta (Gulati ym. 2000; Prahalad & Hamel 1990). Toisaalta yksi merkittävä liiketoimintaverkostojen hyödyntämistä parantava tekijä on ollut informaatioteknologian kehittyminen, joka on vaikuttanut myös palveluliiketoiminnan kasvussa (Rust 2004). Teknologia on parantanut kommunikaatiota ja informaation kulkua, mikä helpottaa yrityksen mahdollisuuksia löytää uusia liiketoimintasuhteita ja hyödyntää ympäristönsä resursseja (Lusch ym. 2007, Vargo & Lusch 2011).

Monimutkaisempien palveluiden myötä yrityksen ei enää kannata, eikä se usein kykenekään yksin tuottamaan kaikkia palveluun tarvittavia resursseja, jolloin yrityksen kyvykkyyksissä on alkanut korostua sen taito integroida liiketoimintaverkostonsa resurssit yhteen sekä ulkoistaa tukitoimintonsa partnereilleen (Lusch ym. 2007; Lusch ym. 2010). Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan ”kaikki organisaatiot ovat resurssien integroijia, joiden tehtävänä on yhdistää yksittäiset eri toimijoiden erikoistuneet kyvykkyydet monipuolisiksi palvelutarjoomiksi, joille on kysyntää markkinoilla” (Vargo & Lusch 2004; Moeller 2008), eli yhdistellä resurssit niin, että asiakas saa niistä haluamansa palvelukokonaisuuden.

Palvelukeskeinen toimintalogiikka nimittää liiketoimintaverkostoa arvoverkostoksi, joka on korvannut yksinkertaisen arvoketjun käsitteen, sillä yritys on mukana yhä useammassa eri toimittajaketjussa, jotka ovat verkostoituneet monimutkaisiksi arvoverkostoiksi (Lusch ym. 2010). Verkostot tarjoavat yrityksille mahdollisuuden hyödyntää ja kehittää omia ja ulkopuolisia resurssejaan (March 1991), sillä verkostossa jaetaan muun muassa kyvykkyyksiä, suhteita ja informaatioita, mitkä ovat kaikkien tärkeimpiä resursseja. Verkostojen tehtävänä on siis tuottaa palvelutarjoama, mutta myös sitouttaa kumppanit yhteiseen palveluntuotantoon ja arvon yhteisluontiin (Maglio & Spohrer 2008; Lusch ym. 2010).

Verkoston toimijoiden arvonluonnin potentiaali ei ainoastaan riipu niiden ydinkyvykkyyksistä ja omista resursseista, vaan myös niiden kyvykkyydestä mukauttaa resurssinsa muiden verkoston toimijoiden kanssa ja asemoida itsensä keskelle verkostoa sekä myötävaikuttaa verkoston kehitykseen ja menestykseen (Arhrol & Kotler 1999; Gulati 1999; Mele ym. 2010). Jokainen yritys on nimittäin kehittänyt aikojen saatossa oman yksilöllisen resurssien yhdistelmänsä (Barney 1991), ja jokainen toimija vaikuttaa verkostossa omalla tavallaan näiden resurssien kautta, joten määriteltessä organisaation roolia verkostossa, on tärkeää sovittaa sen yksilölliset resurssit verkostoon (Gummesson & Mele 2010). Palveluorientaatio korostaa siis yrityksen roolia resurssien integroijana, yritys tuo yhteen koko verkostonsa resurssit, tiedot ja taidot, tuottaakseen palvelutarjoaman eli arvolupauksen asiakkaalleen (Lusch ym. 2007, Mele ym. 2010).

### **3.3 Asiakas palveluprosessissa**

Yksi tämän tutkimuksen ja koko palveluorientaation keskeisimmistä aihealueista on asiakkaan rooli ja osallistuminen palvelun tuotantoon, jonka myötä myös asiakkaalta vaaditaan resursseja ja joiden kautta hän myös saa arvoa palveluntuotannosta. Markkinoinnin tutkimus on jo kauan aikaa tunnistanut asiakkaan osallistuvan roolin palveluprosessissa (mm. Lovelock & Young 1979), mutta silti viime aikoihin asti palveluprosessi nähtiin lähinnä organisaation prosessina, jossa asiakkaan rooli oli passiivinen vastaanottaja (Gummesson & Mele 2010; Auh ym. 2007). Palveluorientaatio sen sijaan korostaa asiakkaan aktiivisuutta, asiantuntevuutta ja verkostoituneisuutta, ja näkee myös asiakkaan yhtenä operoivana resurssina, yhteistyökykyisenä partnerina, joka luo arvoa käyttämällä palvelua (Pralhad & Ramaswamy 2004b; Vargo & Lusch 2004; Lusch ym. 2007). Yksi palveluorganisaation

tärkeimmistä resursseista onkin asiakassuhde ja kyvykkyys integroida asiakkaan resurssit palveluprosessiin. Asiakkaat ovat avainasemassa myös silloin, kun luodaan uutta tietoa ja suunnitellaan palveluja (Blazevic & Lievens 2007).

Myös yrityksen rooli on muuttunut perinteisestä asiakkaiden johtamisesta lähemmäs asiakkaiden kanssa toimimista, eli asiakkaan kanssa kehitetään aktiivisesti yhteistyötä (Lusch ym. 2007). Asiakkaiden yhä vaativampien tarpeiden sekä tiedon lisääntymisen ja vertailtavuuden myötä asiakkaat haluavat yrityksiltä yhä räätälöidympiä ja monimutkaisempia palvelukokonaisuuksia, ja asiakkaat usein myös kilpailuttavat palveluita ja valitsevat palveluntarjoajan, jonka tarjoama lisäpalveluineen vaikuttaa houkuttelevimmalta ja sopivimmalta asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin (Vargo & Lusch 2004; Prahalad & Ramaswamy 2004b).

Palvelukeskeisen toimintalogiikan tilalle on jopa esitetty asiakaskeskeistä toimintalogiikkaa (*customer-dominant logic*) uudeksi markkinoinnin ja liiketoimintastrategioiden tarkastelun lähtökohdaksi, minkä mukaan tärkeintä on ymmärtää asiakkaan palvelukokemus sekä palvelun merkitys asiakkaan elämään eikä ainoastaan tarkastella palvelua ja interaktioita irrallisina kontekstistaan (Heinonen ym. 2010). Näkökulma painottaa, että palvelu on vain yksi osa asiakkaan elämää, joten on hyvin tärkeää tietää, mihin tavoitteisiin asiakas pyrkii palvelua käyttämällä ja kuinka hyvin palvelu toteuttaa nämä tavoitteet, eli miten hyvin palvelu onnistuu asiakkaan arvonluonnissa. Yrityksen tulisi pyrkiä vaikuttamaan aktiivisesti asiakkaan palvelutapahtuman onnistumiseen sekä interaktiivisten kohtaamisten että taustaprosessiensa avulla. (Grönroos 2008, Gummesson 2007.)

### **3.3.1 Asiakkaan osallistuminen palveluun**

Palveluntuotanto on yhteinen, palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen prosessi. Asiakkaan motivaatio liittyä palveluun kuitenkin vaihtelee ja se voi olla suurempi, mikäli hänen on palvelun avulla mahdollista saavuttaa positiivinen muutos elämässään (Möller ym. 2008) tai yksinkertaisemmin, tuntee olonsa paremmaksi kuin ennen palvelun käyttöä (Grönroos & Ravald 2011). Asiakkaan motivaatio ja halu osallistua palveluprosessiin riippuu kuitenkin ennen kaikkea hänen kyvykkyystään ja omista resursseistaan käyttää palvelua, tehtävän selkeydestä ja yrityksen tarjoamasta tuesta palveluprosessissa. Lisäksi asiakkaan osallistuminen riippuu muun muassa suhteesta palveluntarjoajaan sekä asiakkaan

odotuksista palvelusta saavutettavan hyödyn suhteen. (mm. Auh ym. 2007, Lusch ym. 2007, Möller ym. 2008.) Näin ollen yritysten olisi tärkeää tunnistaa sekä omat, että asiakkaidensa kyvykkyydet, sillä molemmat osapuolet saavat palvelusta arvoa juuri kyvykkyyksiensä kautta (Möller ym. 2008; Moeller 2008). Tämän lisäksi yritysten tulisi tarjota tukipalveluja ja kehittää palvelusysteemiään ymmärrettävämmäksi ja houkuttelevammaksi asiakkaan kannalta (Grönroos 2008). Nämä palvelusysteemin ominaisuudet korostuvat erityisesti asiakkaan itsepalvelun tapauksessa (esim. verkkosivut tai lipunmyyntiautomaatti), sillä mikäli asiakas kokee systeemin liian monimutkaiseksi tai tuntee epävarmuutta tätä kohtaan, hän usein välttää sen käyttöä (Gummesson 2007).

Yhdeksi segmentoinninkin perustaksi on ehdotettu asiakkaan vaihtelevaa halukkuutta osallistua palveluprosessiin (Moeller 2008). Toisaalta yrityksenkin olisi syytä punnita asiakassuhteiden kannattavuutta ja sen perusteella päättää, minkä luonteisia ja syvyisiä suhteita eri asiakkaiden kanssa kannattaa kehittää, eli segmentoinnin perusteella panostaa enemmän tiettyihin suhteisiin (Blois 1998). Suhteet korostavat pitkäkestoisuutta, sitoutumista ja luottamusta, ne vaativat jatkuvaa investointia ja samalla yritys altistuu myös toisen mahdollista tappiota kohtaan. Vaihdannaiskustannukset suhteesta ovat yritykselle mm. kontrollin menetys sekä epävarmuus suhteen tulevaisuudesta ja lisäksi suhteen rakentaminen ja ylläpito vaativat resursseja (Blois 1998).

### **3.3.2 Asiakkaan resurssit**

Asiakkaan resurssit ovat yksi tärkeä tämän tutkimuksen tarkastelun teemoista, sillä koska palveluntuotanto vaatii asiakkaan osallistumista, niin myös asiakkaalta vaaditaan aina tiettyjä kyvykkyyksiä ja resursseja palveluprosessiin liittyessä. Asiakkaan tarvitsemiin resursseihin vaikuttavat esimerkiksi eri palvelukanavien käyttö, sillä tietyissä kanavissa, kuten asiakkaan itsepalvelussa, asiakkaan omien resurssien rooli korostuu. Asiakkaan resurssit myös vaikuttavat hänen osallistumishalukkuuteensa sekä siihen, kuinka hän luo itselleen arvoa palvelun avulla (Grönroos 2008). Palveluntarjoaja pyrkii toki helpottamaan vaikeankin kanavan käyttöä tarjoamalla asiakkaille tukiresursseja ja vaatimalla heiltä vähemmän omia taitoja tai fyysisiä resursseja.

Asiakkaan resursseja on tutkittu hieman vähemmän kuin palveluntarjoajan, mutta palveluorientaation myötä korostunut asiakasorientaatio ja asiakkaan keskeinen rooli

palveluprosessissa on tuonut luokitteluja myös asiakkaiden resursseihin ja kyvykkyyksiin, mikä helpottaa resurssien tunnistamisessa ja huomioinnissa. Esimerkiksi Arnould, Price ja Malshe (2006, 92) ovat esittäneet palvelukeskeiseen toimintalogiikkaan perustuvat mallin asiakkaan resursseista, jonka mukaan myös asiakkaan resurssit voidaan jakaa operoitaviin ja operoiviin resursseihin. Asiakkaan operoitavat resurssit ovat erilaisia taloudellisia ja aineellisia resursseja kuten tulot, peritty omaisuus tai luotto, sekä erilaiset tavarat ja fyysiset tilat, jotka ovat asiakkaan omistuksessa tai määräysvallassa. Asiakkaan operoitavat resurssit vaikuttavat usein heidän ostohalukkuuteensa, mutta enemmänkin voitaisiin tutkia sitä, kuinka asiakkaan omat tavoitteet vaikuttavat operoitavien resurssien kulutukseen. (Arnould ym. 2006, 92.)

Asiakkaan operoivat resurssit on tarkastelussa jaettu sosiaalisiin, kulttuurisiin ja fysikaalisiin resursseihin (Arnould ym. 2006, 92). Kaikki operoivat resurssit liittyvät jollain tavoin kulttuuriseen kontekstiin, kuten esimerkiksi tavat, perinteet, reseptit, puhe- ja elekieli jne. ja ne ovat aineettomia resursseja. Kulttuurisia resursseja voivat olla esimerkiksi erikoistunut osaaminen ja tieto, mielikuvitus, elämäntavoitteet sekä historia, ja kulttuurin vaikutuksia on tutkittu erilaisissa tilanneyhteyksissä (mm. Holt 1998; Cova & Cova 2001). Sosiaaliset resurssit edustavat asiakkaan suhdeverkostoa sisältäen perinteiset demograafiset ryhmät kuten perheen, etnisen ryhmän tai sosiaaliluokan, sekä uudenlaiset sosiaaliset ryhmät kuten brändi- ja kuluttaja-yhteisöt sekä kaveriryhmät, joihin asiakas voi kokea eritasoisia sitoutumista ja jotka vaikuttavat myös asiakkaan kulutuskäyttäytymiseen (Arnould ym. 2006, 94; Cova & Cova 2001). Fysikaalisia resursseja ovat mm. energia, tunteet, voima ja fyysinen kunto. Kuten ydinkyvykkyyksiä palveluntarjoajan tapauksessa, kaikkia asiakkaan operoivia resursseja voi soveltaa ja laajentaa erilaisiin konteksteihin kun tilaisuus sallii, esimerkiksi kriketin pelaaja voi soveltaa taitojaan toiseen lajiin kuten pesäpalloon. Nämä operoivat resurssit määräävät asiakkaan käyttäytymistä, kun taas operoitavat resurssit mahdollistavat sitä. Asiakkaan operoitavien ja operoivien resurssien käyttöön vaikuttavat hänen sosiaalinen kontekstinsa, elämäntilanteensa sekä erilaiset roolit ja elämänprojektit.

### **3.4 Arvonluonti palveluprosessissa**

Palvelujen markkinoinnissa on noussut runsaasti keskustelua arvonluonnista, sillä se on yksi keskeisimmistä palveluprosessin osa-alueista ja lopputulemista. Palveluorganisaation kaikki

toiminta tähtää arvonluontiin, ja onkin tärkeää ymmärtää asiakkaan arvonluonnin prosesseja voidakseen kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi.

### **3.4.1 Palveluntarjoajan rooli asiakkaan arvonluonnissa**

Perinteisen tuotantokeskeisen näkökulman mukaan yritykset määrittivät arvon itse ja se syntyi sisäisten toimintojen ja tuotannon arvoketjun kautta, eikä siihen liittynyt asiakkaan näkemyksiä ja kokemuksia tuotteesta tai palvelusta (Kotler 2002). Palvelukeskeisen liiketoimintamallin mukaan arvo liittyy kuitenkin vahvasti asiakkaaseen, sillä se syntyy palvelun käytön kautta ja arvonluonti voi tapahtua joko asiakkaan omissa prosesseissa, tai yhdessä palveluntarjoajan kanssa arvon yhteisluonnin prosessina (Pralhad & Ramaswamy 2004, Grönroos 2008).

Keskustelua onkin herättänyt erityisesti palveluntarjoajan rooli arvonluonnin prosessissa, sillä toisaalta myös yritys saa arvoa realisoituneiden kassavirtojen muodossa (Achrol & Kotler 2006, 329). Perinteisesti arvonluonti nähtiin vain rahamääräisenä yrityksen saamana ns. vaihtoarvona (value-in-exchange), jota olikin helpompi mitata kuin palveluliiketoimintaan liittyviä asiakkaan arvoa luovia prosesseja, joihin nykyinen palvelututkimus keskittyy (Grönroos 2008). Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan arvoa luodaan aina yhdessä asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa (Vargo & Lusch 2008a), kun taas muun muassa Grönroos (2008) on kyseenalaistanut palveluntarjoajan roolin arvonluonnissa ja esittääkin, että arvonluonti tapahtuu lopulta vain asiakkaan prosesseissa palvelun käytön kautta, eikä välttämättä vaadi yrityksen osallistumista palveluun itse käytön hetkellä. Jos siis asiakas käyttää tuotetta tai palvelua itsenäisesti ilman yrityksen vuorovaikutusta, yrityksen rooli on ns. arvon *mahdollistaja* eli yritys ainoastaan tarjoaa resurssinsa asiakkaan käytettäväksi, muttei varsinaisesti vaikuta arvonluonnin prosessiin (Grönroos 2008). Palveluntarjoaja voi kuitenkin ottaa aktiivisen roolin palveluprosessissa ja luomalla asiakkaan kanssa vuorovaikutusta erilaisten palvelukohtaamisten avulla, se voi laajentaa rooliaan arvon *yhteisluojaksi* (Pralhad & Ramaswamy 2004, Grönroos 2008). Yritys voi toisin sanoen sopeuttaa liiketoimintastrategiaansa ja markkinointiaan palvelukeskeiseksi ja tukea asiakasta arvonluonnissa, mutta yrityksen ja asiakkaan arvonluonnin prosessi ei ole automaattisesti yhteinen (Grönroos 2008).



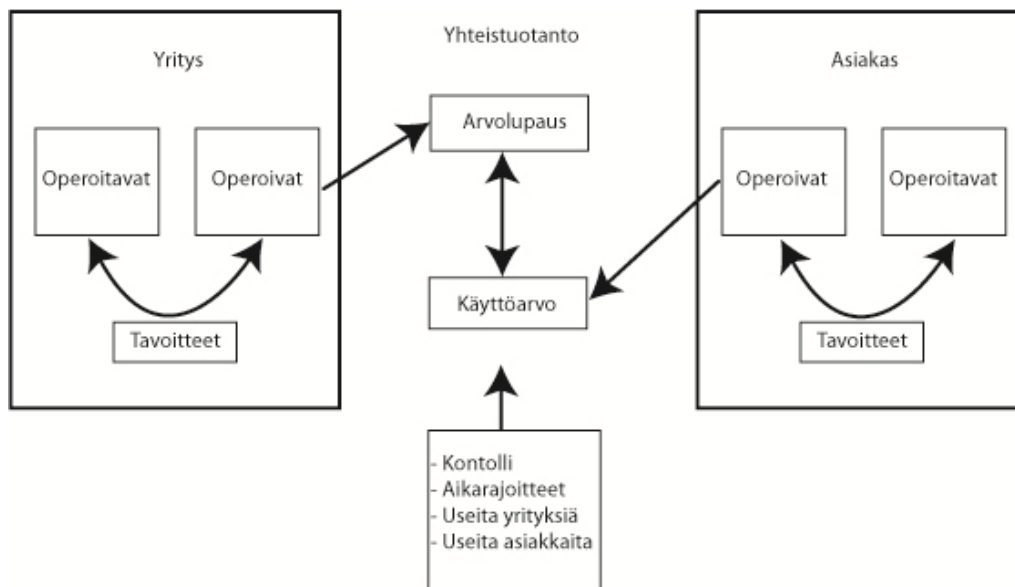
Yrityksen rooli riippuu myös hyödynnetystä palvelukanavasta ja -konseptista, sillä esimerkiksi täyspalvelussa palveluntarjoaja voi aktiivisesti luoda vuorovaikutteisia palvelukohtaisia asiakkaan kanssa, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan prosessiin ja arvonluontiin. Asiakkaan itsepalvelussa puolestaan asiakasta voidaan tukea vain passiivisesti kuten erilaisten ohjeistusten avulla, heidän roolinsa kasvaa ja heiltä vaaditaan enemmän taitoa ja osaamista hoitaa prosessi itse (Grönroos 2008). On myös katsottu, että arvonluonti ei ole vain palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen palveluprosessin lopputulos, vaan koska palvelutarjoama tuotetaan yhdessä verkoston muiden toimijoiden kanssa, arvoa luodaankin koko verkoston kesken ja sitä voidaan kutsua laajaksi arvoverkostoksi (Lusch ym. 2010).

### **3.4.2 Arvonluonnin prosessi**

Lusch ym. (2008) ehdottavat, että arvonluonti tapahtuu, kun potentiaalinen resurssi muunnetaan tietyksi eduksi. Arvonluonti tarkoittaa siis yrityksen, asiakkaan ja muiden toimijoiden resurssien ja kyvykkyyksien muuttamista arvokkaiksi palvelun tuotannon ja kulutuksen prosessien kautta (Lusch ym 2008). Arvonluonnin prosessissa eri osapuolet luovat itselleen arvoa resurssien ja kyvykkyyksiensä kautta, eli muun muassa asiakkaan resurssit vaikuttavat hänen kykyynsä luoda itselleen arvoa ja sitä kautta myös hänen halukkuuteensa osallistua palveluprosessiin (Möller ym. 2008). Jos esimerkiksi käytetty palvelukanava on liian hankala asiakkaan kyvykkyyksille, hän ei välttämättä pysty viemään resurssia loppuun, mikä myös vaikuttaa hänen haluunsa liittyä koko prosessiin.

Arvo siis syntyy palvelun käytön kautta (*value-in-use*) ja se vaatii aina asiakkaan osallistumista palveluprosessiin (Vargo & Lusch 2004). Asiakkaan näkökulmasta arvonluontiin arvoa syntyy, kun asiakas hyödyntää yrityksen tarjoamia resursseja eli palvelukokonaisuutta (mm. tuotteita, palveluja, informaatiota jne.) yhdessä muiden saatavilla olevien resurssien sekä omien taitojensa avulla, jolloin resurssien potentiaalinen arvo muuttuu prosessissa käyttöarvoksi (Grönroos 2008). Palveluntarjoajan näkökulmasta puolestaan yritys pyrkii interaktiivisten asiakaskohtaamisten avulla luomaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja näin siis liittymään asiakkaan arvonluontiprosessiin (Grönroos 2008). Arvonluonnin prosessia voidaan näin tarkastella asiakkaan ja palveluntarjoajan resurssien integraation kautta (Vargo & Lusch 2004, Grönroos 2008 Mele ym. 2010), kuten kuvio 1

havainnollistaa. Arvonluonnin prosessissa useiden eri toimijoiden resurssit integroidaan yhteen, ja nämä resurssit tulevat arvokkaiksi palvelun käytön myötä (Mele ym. 2010).



**Kuvio 1. Yrityksen ja asiakkaan resurssien integraatio palveluprosessissa.**

(Lähde: mukailen Arnould ym. 2006, 96).

Kuvion 1 palveluprosessissa yritys hyödyntää erilaisia resursseja muodostaakseen asiakkaalle mieleisen palvelutarjooman eli arvolupauksen. Yrityksen toimintaa ohjaa tavoite, joka kaupallisen yrityksen kuten pankin tapauksessa on useimmiten luoda rahallista arvoa. Asiakastakin ohjaa tarve, jonka hän pyrkii tyydyttämään yrityksen palvelutarjooman avulla. Asiakas liittyy palveluprosessiin ja hyödyntää olemassa olevia resurssejaan (esim. tietoja, taitoja ja fyysisiä resurssejaan) sekä yrityksen tarjoamia resursseja (esim. henkilökuntaa, informaatiota ja fyysisiä resursseja). Prosessin aikana eli palvelun käytön myötä asiakas tyydyttää tarpeensa eli luo arvoa itselleen. Lisäksi palveluprosessissa vaikuttavat erilaiset tilannetekijät kuten kontrolli, eli kumpi osapuoli ohjaa ja kontrolloin prosessia, palveluntarjoaja vai asiakas, sekä ajalliset määreet eli palvelun arvo voi realisoitua asiakkaalle heti tai hyvin pitkälläkin aikavälillä, palvelun käyttötavasta riippuen. Lisäksi palveluprosessiin vaikuttaa useiden yritysten kilpailevat palvelutarjoomat sekä muiden asiakkaiden olemassaolo, joista nykypäivän verkostoituneet asiakkaat ovat hyvin perillä. Asiakas siis käyttää organisaation tarjoamaa palvelua tyydyttääkseen tietyn tarpeensa, mikä tarkoittaa asiakkaan arvonluontia (Pralhad & Ramaswamy 2004). Vuorovaikutteisen palvelukanavan

kautta yritys voi palvelukohtaamisessa vaikuttaa asiakkaan arvonluontiin, kun taas esimerkiksi itsepalvelun tapauksessa asiakas suorittaa koko prosessin itse.

### **3.5 Palvelukeskeisen toimintalogiikan kritiikkiä**

Vargon ja Luschin (2004) palvelukeskeinen toimintalogiikka on nostanut esiin monia tärkeitä painopisteitä liiketoimintastrategioiden kehittämiseen ja erityisesti markkinointiin, mutta se on saanut osakseen myös paljon arvostelua. Yksi yleisimmistä kritiikeistä liittyy siihen, ettei teoria ole itsessään luonut mitään uutta, vaan ainoastaan saattanut yhteen vuosikymmenten aikana muotoutunutta keskustelua mm. palveluiden markkinoinnista, markkina-orientaatioista, asiakassuhteiden johtamisesta, verkostoiduista markkinoista, massaräätälöinnistä ja interaktiivisuudesta; ja luonut niiden pohjalta konsepteja ja toimintamalleja jotka eivät kuitenkaan ole käytännössä uusia (Day 2004; Heinonen ym. 2010, Grönroos 2007).

Kritiikkiä ovat saaneet myös teorian rajalliset liikkeenjohdolliset päätelmät ja tiettyjen keskeisten käsitteiden ja konseptien epäselvät määrittelyt sekä se, ettei palvelukeskeistä logiikkaa ole myöskään laajasti tutkittu empiriassa (Achrol & Kotler 2006; Heinonen ym. 2010). Muun muassa tuotteen ja palvelun määritelmiä sekä tuote- ja palveluorientaatioiden poissulkevuutta ei ole tarkasteltu riittävän loogisen päättelyketjun avulla (Achrol & Kotler 2006, 322-325).

Palvelukeskeisen toimintalogiikan arvonluonnin konseptia on myös kritisoitu siitä, että asiakkaan roolia arvon yhteisluonnissa ei ole määritelty tarpeeksi perusteellisesti (Pralhad 2004). Lisäksi Grönroosin (2008) mukaan arvonluonti tapahtuu ensisijaisesti asiakkaan prosesseissa, eikä palveluntarjoaja näin ole automaattisesti mukana siinä kuten palvelukeskeinen toimintalogiikka korostaa, vaan se voi liittyä mukaan vaikuttamalla aktiivisesti asiakkaan palvelunkäyttöön. On myös kritisoitu, että palvelukeskeinen toimintalogiikka korostaa prosesseja ja palvelusysteemejä, ja on ennemminkin palveluntarjoajakeskeinen kuin että keskiössä olisivat asiakkaat, eikä se siten sovi perustavanlaatuisesti teoriaksi markkinointiin (Achrol & Kotler 2006, 323; Heinonen ym. 2010).

Kritiikkiä on saanut myös palvelukeskeisen toimintalogiikan yksiselitteinen resurssijaottelu operoitaviin ja operoiviin luokkiin, sillä resurssin rooli riippuu sen käyttötarkoituksesta ja niillä voi esiintyä molempia ulottuvuuksia. Kun resurssi esimerkiksi luodaan tai hankitaan, se

on aluksi operoitava, mutta kun sitä hyödynnetään ongelman ratkaisuun, sen rooli on operoiva. (Achrol & Kotler 2006, 329.) Sen sijaan että palvelukeskeinen toimintalogiikka keskittyy vahvasti operoitavien ja operoivien resurssien jaotteluun, tärkeämpää olisi tarkastella enemmän verkostoja ja informaation kulkua. Teoria väittää kattavansa mm. konseptit kuten tiedolliset resurssit, suhteet ja verkostot, muttei kuitenkaan sido näitä konsepteja riittävästi yhteen (Achrol & Kotler 2006, 330.)

### **3.6 Yhteenveto**

Palvelukeskeinen toimintalogiikka sopii hyvin yhdeksi tämän tutkimuksen näkökulmaksi palveluliiketoiminnan tarkastelulle saamastaan kritiikistä huolimatta, sillä se on sovittanut yhteen palveluiden markkinointiin ja liiketoimintaan liittyvät ajankohtaiset teemat ja keskustelut mm. asiakassuhteiden merkityksestä, arvonluonnista, resursseista ja liiketoimintaverkostoista. On silti hyvä täydentää Vargon ja Luschin (2004) palvelukeskeistä logiikkaa myös muiden palvelututkijoiden näkökulmilla kuten palveluorientaatiolla (mm. Homburg ym. 2002) ja palvelulogiikan näkemyksiin arvonluonnista ja asiakkaan osallistumisesta (Grönroosin 2008), sillä yhdessä nämä luovat perusteellisen pohjan palveluliiketoiminnan ja resurssien tarkasteluun.

Palvelukeskeinen toimintalogiikka korostaa myös resurssien merkitystä palveluprosessissa, ja koko prosessi syntyykin eri toimijoiden resurssien integroinnista yhteen. Palvelukeskeinen toimintalogiikka korostaa erityisesti dynaamisten ja aineettomien resurssien roolia yrityksen kyvykkyytenä, ja tärkeimpinä näistä korostuvat tiedon ja inhimillisen osaamisen merkitys. Palveluorientaatio esittää myös hyvän tarkastelutavan asiakkaan arvonluonnin prosessiin, mikä on yksi tämän tutkimuksenkin keskeisistä teemoista. Yritys muodostaa resursseista asiakkaalle palvelutarjoaman, jonka käyttöön asiakas voi osallistua, ja jonka käytön kautta asiakas luo arvoa itselleen. Asiakasta motivoivat tarpeet, yritystä puolestaan liiketoiminnasta saatu rahallinen arvo. Asiakaskeskeisen logiikan mukaan vielä tärkeämpää olisi ymmärtää, miksi asiakas haluaa mukaan prosessiin, ja mikä palvelun tarkoitus on hänen elämässään. Olisi myös tärkeää tarkastella, kuinka hyvin palvelu onnistui asiakkaan prosessissa, sekä minkälaisia kokemuksia asiakas sai (Heinonen ym. 2010).

## **4 YKSITYISASIAKKAIDEN PANKKIPALVELUT**

Tutkiessa palveluntarjoajan ja asiakkaan resursseja ja niiden vaikutusta asiakkaan arvonaluontiin pankkiliiketoiminnassa, on hyvä ensin tarkastella tälle liiketoiminnan alalle ominaisia piirteitä, aiempaa tutkimusta sekä tässä liiketoiminnassa viime aikoina tapahtunutta kehitystä. Näiden lisäksi tässä luvussa tarkastellaan myös yksityisasiakkaiden pankkipalveluiden kenttää ja erityisesti lainapalveluiden ominaispiirteitä.

Pankkiliiketoimintaa on tutkittu paljon ja tutkimusta löytyy myös markkinoinnin alueelta, mikä parantaa tämän tutkimuksen vertailtavuutta. Pankkiliiketoiminnassa on tutkittu esimerkiksi asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä kuten asiakastyytyväisyyttä (Levesque & McDougall 1996) ja sen johtamista (Cruz, Salo, Muñoz-Gallego & Laukkanen 2010) sekä asiakkaan sitoutumista (Aldlaigan & Buttle 2001). Palvelukanavien monipuolistumiseen liittyvää tutkimusta on tehty muun muassa asiakkaan verkkopankin omaksumisesta (Tan & Teo 2000; Karjaluoto, Mattila & Pento 2002), teknologian vaikutuksesta asiakassuhteeseen (Colgate & Smith 2005) sekä asiakkaan käyttäytymisestä ja kanavavalinnasta (Beckett, Hewer & Howcroft 2000; Black ym. 2002).

### **4.1 Teknologian vaikutukset pankkipalveluiden kehitykseen**

Informaatioteknologian nousun myötä lisääntynyt tiedon määrä ja teknologisten systeemien kuten internetin kehittyminen ovat muuttaneet sekä palveluntarjoajan että asiakkaan tapoja toimia ja kommunikoida toistensa kanssa (mm. Hoffman & Novak 1996). Lisäksi teknologiaan perustuvat tuotteet ja palvelut ovat lisääntyneet huomasti (Parasuraman 2000). Teknologian kehittyminen on hyödyttänyt suuresti sekä palveluntarjoajaa että asiakasta, sillä se muun muassa parantaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä kommunikointia, helpottaa palvelujen yksilöllistä räätälöintiä asiakkaan tarpeisiin, sekä mahdollistaa palveluntarjoajalle myös hyvin tarkan informaation keräämisen ja tallentamisen esimerkiksi yksittäisistä asiakaskohtaamisista tai kilpailijoiden toimista (Bitner ym. 2000; Colgate & Smith 2005). Pankkiliiketoiminnan osalta teknologian kehitys on vaikuttanut erityisesti palveluiden jakelun monikanavaistumiseen, eli asiakkaat voivat käyttää palveluita useiden eri kanavien kautta ja eri palvelukanavat toimivat yhteistyössä ja toisiaan täydentäen. Monikanavaisuus merkitsee yritykselle muun muassa kustannusten säästöä, sillä asiakas tuottaa suuren osan palvelusta

itsepalveluna, ja asiakkaalle se tuo suurempaa joustavuutta palvelun käyttöön esimerkiksi ajan ja paikan suhteen (Auh ym. 2007; Bitner ym. 2000)

Suomi on yksi verkkopankkipalveluiden käytön edelläkävijöistä ja vuonna 2009 toiseksi yleisin internetin käyttötarkoitus heti sähköpostin jälkeen oli pankkiasioiden hoitaminen (Tilastokeskus 2009a). Reilut 80 % 16-74 vuotiaista suomalaisista käyttää internetiä säännöllisesti ja näistä 87% käyttää myös verkkopankkia. Internetin ja verkkopankin käytön voidaan ennustaa vielä lisääntyvän tulevaisuudessa, sillä lähes 100 % nuorista 16-34-vuotiaiden ikäluokasta käyttää internetiä, kun taas vanhemmista 65-74-vuotiaista sitä käyttää vain reilu 30 % (Tilastokeskus 2009b). Suomalaisille pankeille onkin tyypillistä teknologian kokonaisvaltainen hyödyntäminen, mikä on tehostanut pankkitoimien automaatioita ja asiakkaiden itsepalvelun mahdollisuuksia. Lisäksi rahannostoautomaatteja käytetään säännöllisesti. Konttorien rooli on pienentynyt huomattavasti ja ne pyritään sijoittamaan paikkoihin joissa asiakkaat muutenkin liikkuvat. Yhä useammat konttorit lakkauttavat tai rajoittavat perus-pankkipalveluiden tarjontaa ja niissä pyritään hoitamaan ensisijaisesti monimutkaisempia erityispalveluita ajanvarauksella.

## **4.2 Asiakassuhde pankkipalveluissa**

Pitkät asiakassuhteet ovat edelleen hyvin ominaisia pankkialalla, vaikka kilpailun lisääntyminen onkin tehnyt tilanteesta haastavamman palveluntarjoajille (Colgate & Smith 2005). Informaatioteknologian kehityksen myötä pankkitoimiala on muuttunut kilpailullisemmaksi ja asiakkaat ovat saaneet enemmän valtaa, sillä informaatio on läpinäkyvämpää ja asiakkaille helpommin saatavissa ja vertailtavissa kuin aiemmin (Beckett ym. 2000; Prahalad & Ramaswamy 2004; Rezabakhsh ym. 2006). Niinpä kuluttajan on helpompi tehdä rationaalisia ostopäätöksiä ja kilpailuttaa palveluntarjoajia, jolloin myös heidän pankinvaihtoherkkyytensä nousee. Pankit eivät enää voi luottaa siihen, että asiakkaat automaattisesti jatkavat pankkisuhdetta, vaan eletään aikakautta, jolloin toiminnan kannattavuuden ylläpitämiseksi on todella tärkeää pyrkiä säilyttämään olemassa olevat asiakkaat sekä parantamaan asiakaskannattavuutta mm. lisäpalveluiden myynnin, kuten korkean marginaalin vakuutus- ja sijoitustuotteiden avulla (Beckett ym. 2000). Pankit ovat myös halukkaampia tarjoamaan totuudenmukaista tietoa, ja asiakkaat voivat kommunikoida palveluntarjoajan lisäksi myös muiden asiakkaiden kanssa internetin mahdollistamana (Rezabakhsh ym. 2006).

Kun aiempi tuotantokeskeinen liiketoimintatapa keskittyi enemmän tuotteiden ja palveluiden standardointiin ja massatuotantoon, palvelukeskeinen toimintatapa on teknologian ja digitaalisten jakelukanavien mahdollistamana suuntautunut tuotteiden ja palveluiden räätälöintiin yksittäisten asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeita huomioiden (mm. Hart 1996; Lampel & Mintzberg 1996; Gilmore & Pine 1997; Wind & Rangaswamy 2001). Palveluiden yksilöllinen räätälöinti tuo hyötyjä sekä asiakkaalle että yritykselle. Räätälöinnin ja teknologisten ratkaisujen ansiosta asiakkaalle voidaan tarjota yhä paremmin hänen tarpeitaan vastaava palvelukokonaisuus ja näin parantaa asiakastyytyväisyyttä, sillä hän voi esimerkiksi itse internetin kautta hallinnoida monimutkaisiakin pankkipalveluja, kuten sijoitussalkun hoitoa. Yritykselle taas palvelujen räätälöinti tuo mm. kilpailuetua, sillä se voi helpommin erottua massasta erikoistuneiden palvelutarjoomien avulla, joita kilpailijoiden on vaikeampi jäljitellä. Yritys saa tarkempaa informaatioita asiakkaidensa tarpeista, mikä parantaa tulevaisuuden kysynnän ennustamista, ja lisäksi yritys saa mahdollisuuden tarjota asiakkaalle lisäarvoa tuovia tuotteita, jotka myös vahvistavat asiakkaan sitoutumista palveluntarjoajaan. (Wind & Rangaswamy 2001.)

Informaatioteknologian ja monikanavaisuuden lisääntyminen pankkipalveluissa voi sekä lujittaa että huonontaa asiakkaan sitoutumista ja tyytyväisyyttä pankkisuhteessa. Teknologia mahdollistaa paremman kommunikaation asiakkaan kanssa sekä palvelujen yksilöllisen räätälöinnin, ja lisäksi se on erityisesti pankkipalveluiden osalta kasvattanut myös palvelukohtaamisten määrää, sillä esimerkiksi verkkopankin käyttäjä voi jopa päivittäin tarkastaa tiliensä saldon ja tehdä transaktioita, kun ennen asiakas keräsi maksut odottamaan ja kävi hoitamassa ne kaikki kerralla säästääkseen aikaa ja vaivaa (Bitner ym. 2000; Cruz ym. 2010). Nämä voivat parantaa asiakassuhteen syvyyttä ja asiakkaan sitoutumista, mutta toisaalta teknologian ja monikanavaistumisen myötä ihmiskontaktit jäävät palvelussa vähemmälle eikä asiakkaalle välttämättä synny emotionaalista suhdetta palveluntarjoajaan, mikä puolestaan heikentää asiakkaan sitoutumista (Karjaluoto ym. 2002; Colgate & Smith 2005).

Pankin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa pankin palvelun laatu (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988), kuten palveluprosessin tekninen laatu sekä asiakaspalvelun laatu, jota parantaa erityisesti osaava ja ihmisläheinen palveluhenkilökunta ja asiakkaan hyvä henkilökohtainen pankkineuvoja (Colgate & Smith 2005). Lisäksi

asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat pankin imago, asiakkaan odotukset, palvelun saavutettavuus ja sijainti, palvelun kilpailukyky kuten hyvä korkotaso, palvelussa ilmenneet ongelmat ja niiden ratkaisukyky, sekä erittäin tärkeänä tekijänä asiakkaan kokema palvelun tuoma lisäarvo eli että hän saa rahoilleen vastinetta (Levesque & McDougall 1996; EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2010). Sähköisessä kanavassa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa enemmän kanavan tarjoama informaatio ja sisältö, kuin itse kanavaan liittyvät tekijät kuten luottamus kanavaan, eli pankkien kannattaisikin esimerkiksi verkkosivuillaan panostaa enemmän tuotteiden ja tiedon kehittämiseen (Cruz ym. 2010). Erilaiset tilannetekijät kuten tiettyjen palveluiden käyttö voivat myös vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen herkistämällä asiakkaan huomion sellaisiin palvelun osatekijöihin, joita muiden palveluiden käyttäjät eivät huomioi, kuten esimerkiksi asuntolaina-asiakkaat voivat olla kriittisempiä korkotason noususta tai sopimusehtojen muutoksesta (Levesque & McDougall 1996). Myös ulkopuolisen ympäristön tekijät kuten finanssikriisin vaikutukset ja sen jälkeinen usko talouden kehitykseen voidaan havaita pankkitoimialan asiakastyytyväisyyden trendissä Euroopassa (EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2010).

### **4.3 Pankkipalvelun monikanavaisuus**

Pankkipalvelulle on ominaista sen monikanavainen luonne, mikä on seurausta teknologian kehityksestä ja palveluiden digitalisoitumisesta. Monikanavainen palvelu voidaan toimittaa useamman kuin yhden kanavan kautta (Sousa & Voss 2006), ja monikanavaisuus tarkoittaa erilaisia kanavia ja palvelun kosketuspisteitä, joiden kautta asiakas voi olla yhteydessä palveluntarjoajaan. Asiakkaat voivat valita eri kanavia tilanteen ja ajankohdan mukaan, ja he voivat myös hyödyntää eri kanavia palveluprosessin eri vaiheissa (Rangaswamy & Van Bruggen 2005). Palvelukanavan muotoilu vaihtelee fyysisestä pankkikonttorissa tapahtuvasta ja pankkihenkilökunnan vuorovaikutukseen perustuvasta palvelukohtaamisesta täysin elektroniseen, asiakkaan ja teknologisen käyttöliittymän väliseen vuorovaikutukseen, eli asiakkaan itsepalveluun. Asiakkaan itsepalvelu onkin osittain korvannut prosessit, jotka pankki tai sen työntekijä aiemmin tuottivat, ja palvelun yhteistuotanto pankkihenkilön kanssa on yleensä korvattu automatisoiduilla systeemeillä, kuten rahannostoautomaateilla sekä verkko- ja mobiilipankilla (Karjaluo ym. 2002). Uudet palvelukanavat eivät kuitenkaan täysin korvaa perinteisiä kanavia, vaan useat eri palvelukanavat toimivat yhteistyössä ja toisiaan täydentäen (Black ym. 2002; Sousa & Voss 2006). Yritykselle asiakkaan itsepalvelu tuo erityisesti kustannusten säästöjä, ja asiakkaalle se tuo joustavuutta ajan ja paikan suhteen



sekä suuremman kontrollin palveluprosessiin (Auh ym. 2007). Myös palvelun heterogeenisyys voi vähentyä standardoidun palvelusysteemin kautta. Monikanavaisuuden ansiosta palveluntarjoaja saa käyttöönsä monta eri lähdettä asiakastiedon keräämistä varten, minkä avulla se voi kehittää palvelujaan ja parantaa asiakastyytyväisyyttä (Rangaswamy & Van Bruggen 2005; Rust 2004).

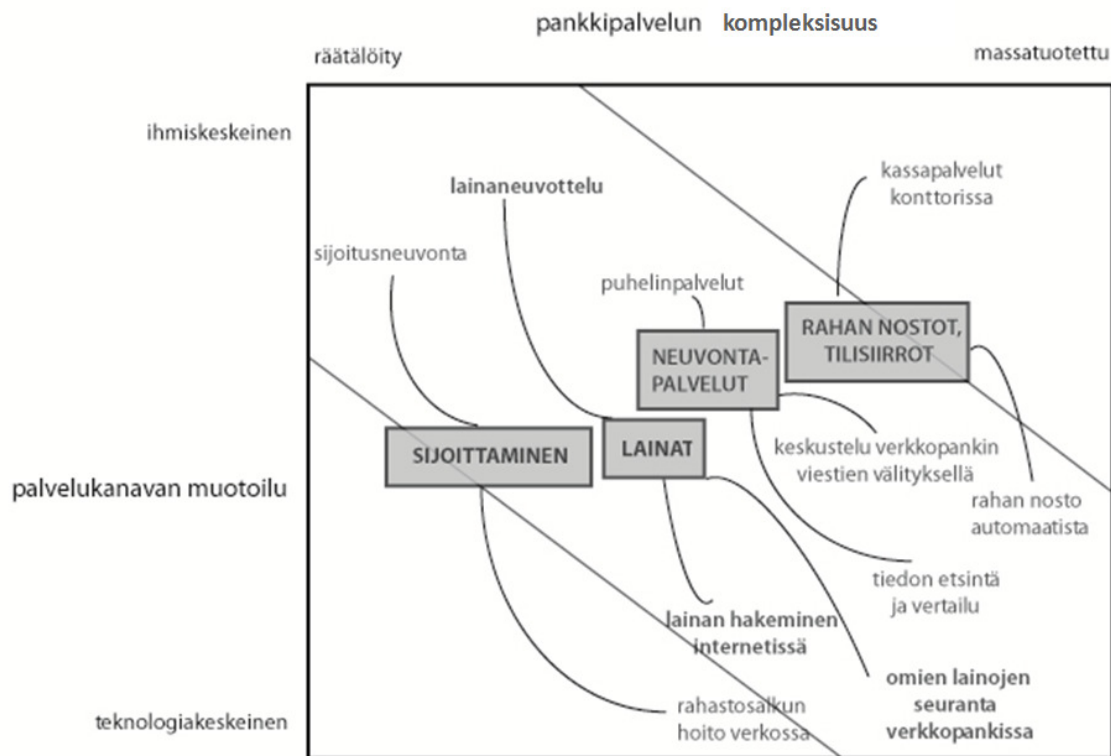
#### **4.3.1 Pankin palvelustrategiamalli**

Pankin palvelutarjoomassa on erityyppisiä palveluita, jotka voidaan luokitella esimerkiksi niiden monimutkaisuuden asteen sekä palvelukanavan mukaan. Apton ja Vepsäläisen (1993) esittämä pankin palvelustrategiamalli perustuu Williamsonin (1975) transaktiokustannusteoriaan, ja pyrkii löytämään mahdollisimman tehokkaat yhdistelmät erityyppisille pankkipalveluille ja niiden jakelukanaville, kuten kuvio 2 havainnollistaa. Palvelumatriisin vaaka-akselilla on palveluiden kompleksisuuden aste ja pystyakselilla on palvelukanavan muotoilu eli kuinka paljon fyysistä asiakaspalveluhenkilökunnan kohtaamista tai sitä vastoin teknologiaa palvelu sisältää.

Kuviossa pankin erilaiset palvelut on merkitty laatikkoihin ja niihin liittyvät eri kanavissa tapahtuvat erilaiset palvelukohtaukset laatikoiden ulkopuolella. Matriisin diagonaalilta, vasemmasta yläkulmasta oikeaan alakulmaan, löytyvät tehokkaasti tuotetut palvelutapahtumat, sillä yksinkertaisemmat peruspankkipalvelut ovat tehokkaampia ja halvempia tuottaa elektronisen kanavan kautta asiakkaan itsepalveluna kuin pankkikonttorissa, kun taas monimutkaisissa ja suurempiriskisissä pankkipalveluissa pankkineuvojan rooli ja fyysinen läsnäolo nähdään tärkeänä palvelun onnistumisen kannalta (Apte & Vepsäläinen 1993). Diagonaalin ulkopuolelle jäävät palvelutapahtumat nähdään sen sijaan tehottomina, sillä esimerkiksi elektronisessa palvelukanavassa ei ole kaikkia monimutkaisen palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja, joten vaara epäonnistua palveluprosessissa on suuri, ja toisaalta taas kaikkein yksinkertaisimpien pankkipalvelujen tarjoaminen fyysisen palvelukanavan kautta on resurssien, kuten koulutetun asiakaspalveluhenkilöstön, hukkakäyttöä.

Osa palvelukohtauksista sijoittuu tästä huolimatta matriisin tehottomiin nurkkiin, sillä pankit tarjoavat yhä myös peruspankkipalveluja konttoreissa huomioidakseen kaikkien asiakassegmenttien tarpeet, ja toisaalta nykyteknologian parantama informaation saatavuus

ja vertailtavuus sekä tehokkaammat verkkopankin järjestelmät mahdollistavat myös monimutkaisempien palveluiden tuottamisen pitkälti elektronisten kanavien kautta.



**Kuvio 2. Pankin palvelustrategiamalli**

(Lähde: mukailien Apte & Vepsäläinen 1993).

Pankin fyysinen ja ihmiskeskeinen palvelukanava tarkoittaa pankkikonttorissa tapahtuvaa palvelukohtaamista. Eri palvelukanavien toinen ääripää on pankin kannalta täysin automaation kautta tapahtuva, asiakkaan puolelta itsepalveluna tuotettu palvelukohtaaminen tai yksittäinen transaktio. Fyysisen palvelukanavan ja täysin digitaalisen palvelukohtaamisen välistä löytyvät erilaiset tukipalvelut, kuten puhelinneuvonta tai sähköisten viestien vaihto, joihin liittyy myös pankkihenkilön vuorovaikutus, vaikkei se tapahdukaan kasvotusten konttorissa. Peruspankkipalveluja ovat muun muassa päivittäiset maksupalvelut, rahan nostot, tilisiirrot ja valuutan vaihdot. Monimutkaisempia pankkipalveluja voivat olla muun muassa sijoituspalvelut, erilaiset vakuutukset sekä lainapalvelut, joiden monimutkaisuus ja riski vaihtelevat muun muassa palvelun suuruusluokan mukaan.

### **4.3.2 Lainapalvelut**

Lainapalvelut ovat periaatteessa luonteeltaan peruspankkipalveluita, sillä ne ovat melko vakioituja ja pankin kannalta hyvin tavallisia transaktioita, mutta asiakkaasta etenkin asuntolaina voi tuntua haastavammalta ja suurempaa sitoutumista vaativalta pankkipalvelulta. Tämän vuoksi lainapalvelut on sijoitettu matriisissa monimutkaisempien palveluiden joukkoon ja niiden tuottaminenkin vaatii samanlaisia kanavaratkaisuja kuin muut monimutkaisemmat palvelut. Erityyppisiä lainapalveluja ovat muun muassa opinto- ja asuntolainat, kulutus- ja sijoitusluotot jne. Asuntolaina on tyypillisesti kokoluokaltaan suurin laina ja siihen liittyy myös suurempi riski ja asiakkaan sitoutuminen, joten se vaatii yleensä eniten harkintaa, vaihtoehtojen vertailua sekä pankkineuvojan apua.

Lainapalveluun liittyy vahvasti palvelun monikanavaisuus, sillä internetin kautta haetaan ja vertaillaan tietoa eri pankkien lainatarjouksista sekä voidaan myös täyttää lainahakemus. Vaikka useat lainaprosessit voidaankin nykyään hoitaa täysin sähköisen kanavan kautta, erityisesti asuntolaina vaatii yhä myös fyysistä palvelukohtaamista ainakin prosessin loppuvaiheessa eli sopimuksen allekirjoittamisen merkeissä. Etenkin ensiasuntolainan tapauksessa asiakkaat kuitenkin mielellään myös aloittavat lainaneuvottelut ja lainanhaun prosessin fyysisessä kanavassa, jolloin he voivat keskustella ja kysellä yksityiskohdista kasvotusten, ja lisäksi he saattavat kaivata pankkineuvojan tukea suuren päätöksen tekoon. Lisäksi palvelun eri vaiheissa voidaan hyödyntää tukipalveluna myös puhelinneuvontaa tai elektronisten viestin vaihtoa. Lainan nostamisen jälkeen sitä hoidetaan yleensä verkkopankissa, jonka kautta voi muun muassa seurata lainatapahtumia, muuttaa korkoa tai lyhennyksen maksupäivää, valita maksutilin, käynnistää automaattisen veloituksen tai seurata korkokehitystä.

### **4.3.3 Asiakkaan palvelukanavavalinta**

Asiakkaan palvelukanavavalintaan vaikuttavat erilaiset tekijät ja niiden yhdistelmät, kuten asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, jakelukanavan piirteet, palveluntarjoajasta riippuvat tekijät sekä palvelun monimutkaisuus. Asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten tiedot ja osaaminen sekä ikä, elämäntyyli ja asenteet, vaikuttavat erityisesti internetin hyödyntämishalukkuuteen ja verkkopankin omaksumiseen (Tan & Teo 2000; Black ym. 2002.) Kaikki asiakkaat eivät esimerkiksi ole innoissaan palveluiden digitalisoitumisesta, sillä he saattavat arvostaa palvelun sosiaalista elementtiä ja läheistä suhdetta asiakaspalvelijaan,

joten on tärkeä tarjota asiakkaille eri kanavavaihtoehtoja (Bitner ym. 2000). Palvelun jakelukanavan ominaisuuksista asiakkaan kanavavalintaan vaikuttavat erityisesti kanavan saavutettavuus kuten konttorin sijainti ja aukioloajat, kanavan kustannukset kuten käytetty aika, sekä kanavaan yhdistetty riski, kuten rahannostoautomaatin koettu turvallisuus tai virheen tekemisen pelko verkkopankissa. Palveluntarjoajan maine vaikuttaa asiakkaan mieltämään riskiin ja siten kanavavalintaan, ja luonnollisesti asiakkaan kanavavalintaan vaikuttavat myös palveluntarjoajan mahdollistamat tai rajoittamat kanavat. (Black ym. 2002.)

Palvelun monimutkaisuus vaikuttaa asiakkaalta vaadittuun sitoutumiseen, ja näin myös asiakkaan kanavavalintaan. Osa pankkipalveluista on hyvin yksinkertaisia transaktioita, jotka vaativat vain vähän asiakkaan sitoutumista ja vaivannäköä, ja hoituvat yleensä asiakkaan itsepalveluna, kuten rahannosto automaattista tai laskujen maksu sähköisesti. Myös yksinkertaisemmat vakuutus tuotteet voivat usein hoitua elektronisen kanavan kautta, joskin ne vaativat jo hieman enemmän asiakkaan sitoutumista ja vaivannäköä prosessissa (Beckett ym. 2000), mutta esimerkiksi asuntolaina- ja sijoituspalvelut on havaittu korkean sitoutumisasteen palveluiksi, jotka vaativat asiakkaalta enemmän harkintaa ja osallistumista prosessiin (Aldlaigan & Buttle 2001).

Jotkut asiakassegmentit ovat kuitenkin vähemmän kiinnostuneita ja valmiita käyttämään elektronista kanavaa, ja hoitavat yksinkertaisimmatkin peruspankkipalvelut mieluiten fyysisen palvelukanavan kautta (Parasuraman 2000). Palveluntarjoajan onkin syytä tutkia tarkasti, kuinka halukkaita ja kyvykkäitä asiakkaat ovat hyödyntämään digitaalisia kanavia, ja minkälaista apua ja vaihtoehtoja asiakkaille tulisi tarjota systeemin käyttöönottoon ja omaksumiseen (Parasuraman 2000; Tan & Teo 2000). Monikanavaiselle asiakkaalle on tyypillistä, että he voivat hyödyntää eri kanavia erilaisissa tilanteissa ja palveluprosessin vaiheissa, kuten esimerkiksi internetiä tiedon hankintaan ja fyysistä palvelukohtaamista itse palvelun hankintaan (Rangaswamy & Van Bruggen 2005). Pääasiassa itsepalvelua käyttävät pankin asiakkaat pyrkivät yleensä välttämään konttoria palvelukanavana, sillä he ajattelevat pystyvänsä hoitamaan pankkiasiat paremmin ja tehokkaammin itse, ja lisäksi he voivat säästää aikaa ja rahaa (Ding ym. 2007). Heille itsepalvelukanava ja internet mahdollistavat erityisesti reaaliaikaisen tiedon etsinnän ja omien päätösten teon, joskin informaation vertailtavuus ja luotettavuuden arviointi voi joskus olla hankalaa (Black ym. 2002; Ding ym. 2007). Silti myös kokeneemmat digitaalisten kanavien käyttäjät hyödyntävät perinteistä

kanavaa erityisesti monimutkaisempien tai suurempiriskisten pankkipalveluiden hankintaan, kuten ensi-asuntolainaan tai sijoitustuotteisiin, sillä näissä tuotteissa asiakkaalta vaaditaan paljon sitoutumista. Asiakkaalla voi olla tarve keskustella ja kysellä vaihtoehdoista kasvotusten, mutta myös perustaa luottamussuhde pankkineuvojan kanssa jotta hänen oma epävarmuutensa suurta riskiä kohtaan vähenisi. (Beckett ym. 2000; Black ym. 2002; Ding ym. 2007; Tan & Teo 2000.)

#### **4.4 Yhteenveto**

Pankkiliiketoiminnasta tehtyjen aiempien tutkimusten tarkastelu auttaa tämän tutkimuksen empiirisen kontekstin ymmärtämisessä ja parantaa myös tutkimuksen vertailtavuutta aiemmin tutkittuihin ilmiöihin. Pankkisektori on kokenut suuria muutoksia, joiden taustalla on informaatioteknologian kehittyminen ja sitä myötä pankkipalvelujen digitalisoituminen sekä palvelukanavien monipuolistuminen. Elektroniset kanavat ovat korvaamassa perinteisiä pankkikonttorissa tapahtuvia palvelukohtaisuuksia, mutta erityisesti monimutkaisempien pankkipalveluiden kohdalla kuten esimerkiksi lainapalveluissa, eri palvelukanavien on todettu täydentävän toisiaan ja asiakkaat hyödyntävätkin montaa eri kanavaa saman palveluprosessin aikana (Black ym. 2002). Monikanavaisuus voi siis joko lujittaa tai heikentää asiakkaan sitoutumista pankkiin, sillä toisaalta palvelukohtaisuuksia voi syntyä enemmän helpon saavutettavuuden vuoksi, mutta toisaalta fyysisten kohtaamisten jäädessä vähemmälle, myös palvelukokemus voi huonontua (Cruz ym. 2010).

Informaation läpinäkyvyys on tuonut pankkiliiketoimintaan suurempaa kilpailua, sillä asiakkaan on helpompi vertailla eri palveluntarjoajia ja heidän vaihtoherkkyytensä nousee, joten pankkien onkin keskityttävä enemmän olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseen, ja toisaalta suuremman asiakaskannattavuuden saavuttamiseen erilaisten oheistuotteiden lisämyynnillä (Beckett ym. 2000). Asiakastyytyväisyyteen ja pankinvaihtoherkkyyteen voivat vaikuttaa myös pankin imago ja kilpailukyky sekä asiakkaan kokema palvelun lisäarvo (Levesque & McDougall 1996), mikä on erittäin tärkeä huomio myös tämän tutkimuksen kannalta. Lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa resurssiteorioissakin korostunut pankkien osaava ja asiakaslähtöinen palveluhenkilökunta sekä hyvä henkilökohtainen pankkineuvoja (Colgate & Smith 2005).

Pankin palvelustrategiamalli (Apte & Vepsäläinen 1993) auttaa hahmottamaan pankin eri prosessien ja palveluiden hyödyntämiä kanavia ja on siten tärkeä apuväline myös tämän tutkimuksen empiiristen havaintojen tarkasteluun.

## **5 METODOLOGIA**

Tässä luvussa perustellaan empiirisen tutkimuksen suorittamisen kannalta keskeiset ratkaisut ja esitellään empiirisen aineiston analyysissä käytettävät menetelmät. Aluksi käydään läpi empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja perustellaan tutkimusmenetelmän valinta. Sen jälkeen kerrotaan empiirisen tutkimuksen käytännön suorittamisesta. Kerron haastateltavien valinnasta ja kuvaan kohderyhmän sekä aineiston, jonka jälkeen kerron vielä haastattelurungon laadinnasta ja haastatteluiden toteuttamiseen liittyvistä kysymyksistä. Tämän jälkeen kuvaan kuinka aineiston analyysi suoritettiin ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

### **5.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet**

Käytän tutkielmassa menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on antaa kuva kuluttajille suunnatuissa pankkipalveluissa tarvittavista resursseista ja niiden luomasta arvosta asiakkaalle, yksityisasiakkaiden lainapalveluprosessissa. Empiiristä tutkimusta ohjaa tutkielman perimmäinen päämäärä eli tutkimusongelmaan vastaaminen. Pysin empirian avulla selvittämään, mitkä eri osapuolten resurssit korostuvat yksityishenkilöiden lainapalveluissa ja kuinka näitä resursseja hyödynnetään. Empiirinen tutkimus pyrkii vastaamaan teoreettisen keskustelun kautta muodostettuihin tutkimuspropositioihin. Pysin haastattelujen avulla keräämään tietoa ja tarkastelemaan resurssien tarvetta ja ilmentymistä pankin lainanantoprosessissa, sekä pankin että asiakkaan näkökulmasta. Haastattelujen kautta pyysin myös löytämään piirteitä pankin muuttuvasta toimintaympäristöstä ja nousevista trendeistä.

### **5.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusta tehdessä voidaan käyttää joko kvantitatiivista eli määrällistä, tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, tai jopa näiden yhdistelmää. Tämän tutkimuksen empiria toteutettiin laadullisen tutkimuksen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä, kun taas määrällinen tutkimus pyrkii puolestaan tilastollisiin yleistyksiin ja standardoitujen mittaristojen määrittelyyn (Milliken 2001; Gummesson 2004; Strauss & Corbin 1998, 11). Tässä tutkimuksessa en pyri luomaan selkeää syy-seuraus-suhdetta yksittäisten muuttujien välillä, vaan pikemminkin kuvaamaan ja ymmärtämään

monimutkaista ja vaikeasti tavoitettavaa resurssinäkökulmaa pankkien laina- palveluprosessissa, joten laadullinen lähestymistapa soveltuu paremmin hyödynnettäväksi. Aineiston analyysissa ja tulkinnassa käytettiin abduktiivista lähestymistapaa eli olemassa olevaa teoriaa verrattiin systemaattisesti empiirisiin havaintoihin, ja luotiin näin uutta ymmärrystä käsiteltävästä asiasta (Dubois & Gadde 2002).

Kvalitatiivista tutkimusaineistoa voidaan kerätä mm. kyselylomakkeella, haastattelulla, havainnoinnilla tai näiden yhdistelmällä. Haastattelut ovat yksi suosituimpia tiedonkeruumuotoja, sillä se on joustava menetelmä, joten se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Arksey & Knight 1999, 32). Haastattelu mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen ja tarkentamisen jopa haastattelun aikana, ja lisäksi haastatteluaiheita ja niiden järjestystä on mahdollista säädellä. Lisäksi tietyytyyppeihin ongelmiin voidaan löytää vastauksia vain syvemmillä tutkimusotteella. Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan mm. strukturointiasteen perusteella eli kuinka kiinteästi kysymykset on määritelty etukäteen, ja haastattelutyyppi onkin syytä valita tutkimusongelman perusteella (Arksey & Knight 1999, 97-98). Käytän tutkimustiedon hankintaan puolistrukturoitua haastattelumetodia eli teemahaastattelua, jossa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, mikä mahdollistaa tärkeiden teemojen tarkentamisen lisäkysymyksineen, muttei kuitenkaan ole täysin avoin ja kontrolloimaton (Miles & Huberman 1994, 17).

### **5.3 Tutkimuksen suorittaminen**

Seuraavaksi kuvaan tutkimuksen yleisen kulun vaihe vaiheelta eli kerron ensin haastateltavien valinnasta ja haastattelurungon laadinnasta ja lopulta haastattelujen käytännön toteutuksesta. Tutkimuksen empiiriseksi kontekstiksi valitsin pankkiliiketoiminnan, sillä se on kiinnostava palveluliiketoiminnan ala, jossa korostuvat mm. pitkät asiakassuhteet ja niiden kehittäminen, joten se sopii hyvin tutkimusongelman empiiriseen tarkasteluun. Lisäksi pankkisektori on ollut yksi edelläkävijöistä digitalisoitumisen kannalta ja se on viime vuosikymmeninä kokenut suuria muutoksia informaation lisääntymisen ja palvelun monikanavaistumisen myötä, mikä tekee aiheesta hyvin ajankohtaisen ja on myös vaikuttanut resurssien käyttöön. Yksityisasiakkaiden pankkipalveluiden kentästä valitsin tarkemmaksi fokukseksi asuntolainapalvelun, sillä erityisesti siinä korostuvat hyvin pankin ja asiakkaan vuorovaikutus ja sitoutuminen



palveluprosessiin sekä monikanavaisuuden hyödyntäminen palveluntuotannossa, joten palvelu sopii siten hyvin empiirisen tarkastelun kohteeksi.

### **5.3.1 Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja aineiston kuvaus**

Haastateltavien valintaan vaikuttaa tutkijan asettamat kriteerit ja tutkittavaksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyen (Miles & Huberman 1994, 27; Elliot & Jankel-Elliot 2003). Keräsin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston kahdelta eri kohderyhmältä: haastatteleamalla pankkien konttorinjohtajia sekä lainapalvelun asiakkaita. Jotta tutkimusongelmaa voitiin tarkastella riittävän laajasti, valittiin haastateltavia useammasta eri pankista eikä vain yhden pankin kontekstissa. Pankin konttorinjohtajat ovat sopiva kohderyhmä tämän tutkimuksen haastateltaviksi, sillä toimiessaan asiakasrajapinnan työntekijöiden lähiesimiehinä, heillä on yhtä aikaa sekä kattava käsitys pankkiliiketoiminnasta konsernitason tasolle asti, mutta myös tuntuma päivittäiseen konttorissa tapahtuvaan asiakaspalveluun. Valitsin kohderyhmään erikokoisia pankkeja eri lähtökohdista, niin että tutkimukseen saataisiin mahdollisimman kattava kuva asuntolainapalvelussa korostuvista resursseista. Lähestyin yleensä pankin ylempää johtoa kuten viestintä-, kehitys- tai liiketoiminnanjohtajia ja pyysin heidän suositustaan sopiviksi haastateltaviksi. Pankkikonttorin valinnan kriteerinä oli, että konttorissa tarjotaan lainapalveluja ja että konttorin asiakaskunnasta vähintään puolet olisi yksityisasiakkaita.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma vaikuttavat aineiston määrään. Aineiston on oltava riittävä suhteessa tutkimuksessa esitettyihin tulkintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin keskitytään usein melko pieneen määrään tapauksia, jotka sitä vastoin pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Miles & Huberman 1994, 27). Aineistoa katsotaan olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, jolloin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta (Guest, Bunce & Johnson 2006). Aineiston kylläntyminen ei ole kuitenkaan aina helposti määriteltävissä, vaan tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on tullut kerätyksi riittävästi eli niin että se kattaa tutkimusongelman. Lopetinkin haastattelut tässä tutkimuksessa, kun aineisto alkoi satureitua eli kun uusia tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia teemoja ei enää noussut esiin haastatteluissa.

Näin päädyin haastattelemaan viittä eri konttorinjohtajaa pääkaupunkiseudulla, neljästä eri pankkikonsernista. Yksi haastateltavista oli pienemmästä pankista, kolme konttorinjohtajaa oli kahdesta keskisuuresta pankista ja yksi haastateltava oli suuremmasta pankkikonsernista. Haastateltavilla oli vaihtelevan pituisia kokemuksia pankkialalta, noin 20 vuodesta pariin vuoteen, vaikka suurin osa heistä olikin toiminut alalla vähintään yli 20 vuotta. Tiedot haastateltavista ja pankkien koosta löytyvät taulukosta 1.

**Taulukko 1. Haastatellut konttorinjohtajat**

Haastateltava	Pankki	Pankin suuruusluokka *	Haastateltavan pankkialan kokemus (v.)
Konttorinjohtaja A	Pankki 1	keskisuuri	20+
Konttorinjohtaja B	Pankki 2	pieni	20+
Konttorinjohtaja C	Pankki 1	keskisuuri	6+
Konttorinjohtaja D	Pankki 3	keskisuuri	noin 4
Konttorinjohtaja E	Pankki 4	suuri	20+

\*) pankin liiketuloksen (EURm) 2010 mukaan: pieni < 5; keskisuuri < 50 ; suuri > 100

Asiakashaastattelut suoritin pääasiassa pankkien haastattelujen loputtua. Asiakkaiden valinnassa haastatteluun kriteerinä oli, että he ovat käyttäneet pankin asuntolainapalvelua tai nostaneet muuta suurempaa lainaa hiljattain, niin että prosessin kulku olisi heillä mahdollisimman tuoreessa muistissa. Saadakseni mahdollisimman kattavan kuvan myös asiakkaan prosesseista, pyrin haastattelemaan eri-ikäisiä ja eri lähtökohdista tulevia asiakkaita, vaikkakin myös kaikki asiakkaat olivat kotoisin pääkaupunkiseudulta. Pankkiasiakkaiden haastatteluista ei enää konttorinjohtajien haastattelujen jälkeen noussut kuitenkaan esiin merkittävää uutta tietoa tutkimuskysymyksen kannalta, joten suoritin näitä yhteensä vain kolme kappaletta. Tarkemmat tiedot haastatelluista asiakkaista ovat taulukossa 2. Haastatteluaineistoa eli litteroitua tekstiä syntyi kaikista haastatteluista yhteensä 150 sivua.

**Taulukko 2. Haastatellut asiakkaat**

Haastateltava	Ensimmäinen laina	Viimeisin laina	Asuinpaikka	Ikä	Sukupuoli
Asiakas 1	2005	2010	Vantaa	33	mies
Asiakas 2	1985	2010	Helsinki	51	nainen
Asiakas 3	-	2010	Helsinki	26	nainen

### 5.3.2 Haastattelurungon laadinta

Haastattelurunko on keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti ja sillä on kaksi päätarkoitusta: se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Haastattelurunko rakentuu teoreettisen tarkastelun pohjalta ja sen tarkoituksena on toimia paremminkin haastattelijan muistin tukena kuin varsinaisena kyselyrunkona. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu mahdollistaa myös epäselvän kysymyksen täsmentämistä, jos tutkija havaitsee sen liian vaikeaksi. (Strauss & Corbin 1998, 76-77; Arksey & Knight 1999, 97-98.)

Konttorinjohtajille suunnattu haastattelurunko oli jaettu kahteen varsinaiseen osaan, jonka lisäksi alussa oli muutama lämmittelykysymys koskien haastateltavan uraa pankkialalla sekä hänen tämän hetkisiä työtehtäviään ja konttorin kokoluokkaa, sekä muutama lopetteleva kysymys koskien haastateltavan näkemystä tulevaisuuden pankkiliiketoiminnan kehityksestä. Kaksi varsinaista pääteema-aluetta haastattelussa koskivat pankin resursseja sekä asiakkaalta vaadittavia resursseja lainapalveluprosessissa. Jotta tutkija voi ottaa opikseen ja kehittyä tehdyistä haastatteluista sekä muokata kysymysrunkoa oikeaan suuntaan tulevia haastatteluja varten, on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää joka haastattelun jälkeen purkaa haastattelut auki tietokoneelle, ja aloittaa jo aineiston keruun yhteydessä sen alustava analyysi- ja tulkintavaihe (Miles & Huberman 1994, 50). Haastattelurunko muokkaantuikin haastattelujen edetessä ja kun alun haastattelut painottuivat hieman enemmän itse palveluprosessin kulkuun, viimeisissä haastatteluissa keskityttiin enemmän resurssien ymmärtämiseen arvonluonnin kannalta. Lopullinen kysymysrunko löytyy liitteestä 1. Ensimmäisen haastattelukierroksen ja sen alustavan analyysin jälkeen oli tullut esiin vielä täsmentäviä lisäkysymyksiä kaikille haastateltaville, jotka suoritin puhelimitse.

Asiakashaastattelurunko syntyi teorian pohjalta nousseiden teemojen lisäksi pankkien haastatteluista, ja se koostui pääasiassa samoista kahdesta suuremmasta teemasta kuin pankkien haastattelut eli pankin ja asiakkaan resursseista joskin yksinkertaisemmalla tasolla ja yksittäisen asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan asiakastyytyväisyyteen, uskollisuuteen sekä asiakkaan kokemaan arvoon liittyviä tekijöitä. Myös näiden haastattelujen kysymysrunko muokkaantui hieman haastattelujen myötä, ja lopullinen kysymysrunko löytyy liitteestä 2.

### 5.3.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista on, että aineiston kerääminen, analyysi ja tulkinta tapahtuvat limittäin ja samanaikaisesti, ja alustavia johtopäätöksiä luodaan jo kenttätöön ja tulosten tallentamisen aikana (Miles & Huberman 1994, 10; Spiggle 1994). Aineiston kehittäminen olisi kuvaavampi sana kuin sen kerääminen, sillä sosiaalisessa ympäristössä tutkija tulkitsee ja kehittää aineistoa eikä se ole varsinaisesti kerättävissä mistään (Gummesson 2004). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty lokakuun 2010 ja tammikuun 2011 välillä, ja alustava analyysiprosessi alkoi samaan aikaan ensimmäisten haastattelujen myötä.

Aineiston keruussa suoritin haastatteluja kahdelle eri kohderyhmälle: pankkien konttorinjohtajille ja lainapalvelun käyttäjille. Suoritin ensin pankkien haastattelut, sillä koin saavani näistä monipuolisemman ja paremman kokonaiskäsityksen lainaprosessista, koska pankeilla on laajempi yleiskuva aiheesta kuin yksittäisellä asiakkaalla, joka yleensä tietää tarkasti vain oman lainaprosessinsa kulun. Vaikka asiakkaan näkemys onkin subjektiivisempi, asiakkaiden haastattelut antavat kuitenkin arvokasta tietoa pankin oman tiedon vastapainoksi ja vertailukohdaksi.

Sovin pankin konttorienjohtajien kanssa ensin tapaamisajat heidän konttoreissaan. Tapaamiset kestivät tunnista reiluun puoleentoista tuntiin. Näiden tapaamisten lisäksi pyysin luvan saada esittää myöhemmin esiin nousevia lisäkysymyksiä puhelimitse sekä lupasin toimittaa aineiston analyysin heille tarkastettavaksi. Haastattelujen toinen vaihe oli täsmentävien lisäkysymysten kysyminen puhelimitse kaikilta haastateltavilta. Nämä haastattelut kestivät 7-30 minuuttia. Puhelinhaastattelu on haastava aineistonkeräämistapa erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä keskustelusta puuttuvat näkyvät vihjeet eikä voida esimerkiksi tietää, onko haastateltava ymmärtänyt kysymyksen, joten on erityisen tärkeää muotoilla kysymykset selkeästi ja ytimekkäästi. Kuitenkin puhelinhaastattelu sopii hyvin jatko haastatteluihin, jolloin on jo aiemmin tavattu haastateltava ja hän voi näin ollen luottaa haastattelijaan ja uskaltaa kertoa yksityisempiäkin asioita (Arksey & Knight 1999, 78, 81). Puhelinhaastattelu on myös paikkariippumaton, joten se on joustavampi myös ajankäytöllisesti ja sopii erityisesti lyhempiin haastatteluihin.

Asiakashaastatteluiden kaksi kappaletta suoritettiin heidän kotonaan ja yksi tehtiin yliopiston tiloissa. Haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutista noin tuntiin. Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, litteroitiin sekä tulostettiin paperille analyysin ja luokittelun helpottamiseksi.

#### **5.4 Aineiston tulkinnan suorittaminen**

Vaikka aineiston kerääminen on äärimmäisen tärkeä vaihe tutkimukselle, yhtä tärkeää on myös sen perinpohjainen ja tarkka analysointiprosessi. Analyysi ja tulkinta tarkoittavat samaa tutkimuksen vaihetta eli kuinka saada selkoa aineistosta. Analyysitermi viittaa ensisijaisesti tutkimusmalliin ja -tekniikoihin, jotka ovat selkeitä ja täsmällisiä ja helposti toistettavissa kuten määrällinen tutkimus pääasiassa on, kun taas tulkinta mielletään enemmän laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Kvalitatiivisen aineiston tulkinta-prosessi ei ole selkeä, läpinäkyvä tai säännönmukainen kuten kvantitatiivisessa analyysissä ja sen toistaminen on hankalampaa, sillä tulkinta tapahtuu yhtä aikaa ja päällekkäin aineiston keruun, analyysin ja teorian kehittämisen kanssa. (Gummesson 2004; Strauss & Corbin 1998, 58; Miles & Huberman 1994, 10.) Kuten abduktiiviselle päättelylle on tyypillistä, aineistoa verrataan jatkuvasti muuhun aineistoon, olemassa olevaan teoriaan ja aiempien tutkimusten tuloksiin, ja uutta ymmärrystä luodaan yhdistelemällä olemassa olevaa teoriaa aineiston tulkinnan kanssa (Dubois & Gadde 2002). Tämän tutkimuksen aineiston analyysi koostui teemoittelusta ja sisällön erittelystä, jonka jälkeen havainnot verrattiin olemassa olevaan teoriaan ja sekä teoriasta esiin nostettuun viitekehykseen, johon löydettiin kaksi propositiota jatkotutkimuksen aiheiksi abduktiivisen tutkimusotteen tapaan.

Aineiston analyysi aloitetaan aina lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi, yleensä useaan kertaan – tämä vaihe antaa aineistolle alustavan hahmon ja auttaa seuraavissa vaiheissa kuten aineiston teemoittelussa (Strauss & Corbin 1998, 19). Teemoittelussa aineistoa aletaan järjestellä erilaisin kriteerein, mikä tässä tutkimuksessa oli eri osapuolilta vaadittavien resurssien mukaan, eli järjestin ja koodasin eri väreillä haastateltavien kommentteja sen mukaan, kenen resursseihin he milloinkin viittasivat. Pankin haastatteluiden ylös nousi enemmän pankin omia aineettomia resursseja ja ns. hiljaista tietoa, kuin asiakkaiden haastatteluiden. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian jatkuvaa vuorovaikutusta, joten jatkoin teemoittelua teorioista löytämäni resurssihaastatteluiden mukaan, eli pyrin jakamaan resursseihin liittyvät kommentit omiin tarkempiin luokkiinsa ja koodasin

nämä pienemmät luokat jälleen omilla väreillä ja merkinnöillä. Tämän kaltainen aineiston käsittely pyrkii tiivistämään aineistoa saadakseen siitä helpommin hallittavan, ei niinkään supistamaan sitä.

Aineiston analyysi ei saa jäädä teemoittelun ja luokittelun vaiheeseen, vaan tämän jälkeen yhdistellään luokkia uusiksi kokonaisuuksiksi, tutkitaan näiden luokkien yhteyksiä toisiinsa sekä olemassa olevaan teoriaan ja tehdään uusia syvemmälle meneviä tulkintoja kohdeilmiöstä (Lincoln & Guba 1985; Strauss & Corbin 1998, 110). Tulkinnat ohjaavat näkemään asioita kokonaisvaltaisemmin rikastuttaen tutkimuskohteesta saatavaa kuvaa. On tärkeää kiinnittää huomiota myös poikkeustapausten tarkasteluun, sillä niiden analysointi auttaa tutkijaa kehittämään oletuksiaan (Miles & Huberman 1994, 270). Teemoittelun aikana tutkimuksen aineistosta alkoi nousta esiin toisiinsa liittyviä ilmiöitä, joiden yhteydestä teoriaan keskustellaan viimeisessä kappaleessa.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida varsinaisesti puhua tutkimuksen oikeudellisuudesta ja luotettavuudesta koska tutkimus on yleensä asiasidonnaista, mutta tiettyjä kriteerejä tutkimuksen luotettavuuteen testaukseen on olemassa (Miles & Huberman 1994, 277). Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos kuvastaa kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Tutkimuksen löytöjen tulee esimerkiksi perustua oikeisiin haastattelulausumiin, kysymyksiin ja havaintoihin. Lincoln ja Guba (1985) ovat ehdottaneet kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereiksi uskottavuutta, luotettavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistettavuutta, joita voidaan soveltaa tähänkin tutkimukseen.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti, eli *uskottavuus* ja aitous viittaavat tutkimustulosten tulkinnan sisäiseen loogisuuteen, ristiriidattomuuteen ja oikeellisuuteen (Lincoln & Guba 1985). Tutkimus tulee toteuttaa ja kuvata huolellisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Aineiston tulisi keskustella teorian kanssa ja löydösten tulisi olla yhtenäisiä ja johdonmukaisia ja ne olisi myös tärkeää tarkistuttaa haastatelluilla henkilöillä (Miles & Huberman 1994, 278-9). Tämän tutkimuksen uskottavuutta parantaa se, että tutkimus on suoritettu perinpohjaisesti ja johdonmukaisella otteella, ja kuten tässä tutkimuksessa

tehtiinkin, aineiston analyysi ja havainnot esitettiin haastateltaville varmistaakseni heidän lausuntojensa oikean tulkinnan.

*Luotettavuus*-kriteeri viittaa tutkimuksen tarkastettavuuteen: tutkimusprosessi tulee kuvata huolellisesti ja kaikki tutkijan valinnat on syytä perustella hyvin. Esimerkiksi tutkimuskysymysten pitäisi olla selkeitä ja tutkimuksen rakenne niitä tukeva, käsitteiden tulee olla perusteellisesti määriteltyjä sekä teoriasidonnaisia ja tutkijan tulee esittää kaikki merkitykselliset näkökulmat aiheesta (Miles & Huberman 1994, 278). Olenkin pyrkinyt teoreettisessa keskustelussa tuomaan esiin kaikki merkittävät näkökulmat tutkimusongelman tarkastelun kannalta, sekä tässä kappaleessa raportoimaan tutkimuksen kulun ja perustelemaan menetelmien valinnat mahdollisimman perusteellisesti ja näin antamaan lukijalle riittävästi tietoa siitä, kuinka tutkimus on tehty. Myös tarkastusprosessi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, ja tässä tutkimuksessa muun muassa kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin auki. Triangulaatiota eli monen eri menetelmän käyttöä voidaan hyödyntää tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen, eli esimerkiksi aineiston hankinnassa eri ajankohtia, paikkoja ja ihmisiä, ja aineiston tulkinnassa eri metodeja, tutkijoita tai teorioita (Denzin 1970; Arksey & Knight 1999, 21-22). Erityisesti aineiston keräämisessä hyödynnettiin useampaa eri vastaajaryhmää, ja aineiston tulkintaa parantaa sen tarkastelu useamman eri resurssiteorian perspektiivistä. Lisäksi aineiston tulkinnan tarkastivat haastateltavat itse, ja löydöksistä keskusteltiin myös muutaman muun tutkijan kanssa.

Ulkoinen validiteetti liittyy tutkimustulosten *siirrettävyyteen*, eli tulosten mahdolliseen yleistettävyyteen muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Kvalitatiivisia tutkimustuloksia ei usein ole tarkoituksenmukaistakaan toistaa tai siirtää toiseen kontekstiin, mutta yleistyksiä voidaan tehdä eri tasoilla, kuten esimerkiksi muiden saman aihealueen tutkimusten yhdistelyssä ja vertailussa (Arksey & Knight 1999, 58; Payne & Williams 2005). Siirrettävyyttä voidaan kuitenkin parantaa antamalla lukijalle mahdollisimman rikas kuvaus tutkimuskohteesta ja näin jättää tulosten siirtämisen mahdollisuus hänen harkintaansa, eli kuvata riittävän tarkasti mm. haastatellut henkilöt ja heidän taustansa sekä aiemmat tutkimukset aiheesta (Miles & Huberman 1994, 279). Tässä kappaleessa olenkin kuvannut tutkimuksen suorittamisen vaiheet ja kohderyhmän, ja tutkimustulosten vertailtavuutta aiempiin pankkiliiketoiminnan tutkimuksiin arvioidaan vielä tutkimuksen viimeisessä kappaleessa.

*Vahvistettavuus* liittyy tutkijan objektiivisuuteen tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täysi objektiivisuus on usein mahdotonta, mutta tutkijan omat arvot ja persoona eivät saisi silti vaikuttaa lopputulokseen ja tutkimuksen tulisi olla myös muiden tutkijoiden toistettavissa (Lincoln & Guba 1985). Tähän auttaa tutkimuksen metodien, työtapojen ja aineiston mahdollisimman tarkka kuvaaminen, sekä tutkijan tietoisuus ja huomiointi oman persoonansa ja ennakoasenteidensa vaikutuksista tutkimustuloksiin (Miles & Huberman 1994, 278). Olin itse riittävän etäällä tutkittavasta aiheesta ja pidin omat arvoni ja mielipiteeni erillään ilmiön tulkinnasta, kuten aineiston havaintojen esittelyssä kuvataan. Toisaalta jaan saman kulttuurisen taustan haastateltavien kanssa, mikä puolestaan auttaa ymmärtämään ilmiötä heidän näkökulmastaan ja tulkitsemaan haastateltavien puheet heidän tarkoittamallaan tavalla.



## 6 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI JA HAVAINNOT

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiiristä aineistoa sekä analysoidaan ja luokitellaan sen havainnot. Tarkastelen erityisesti minkälaisia eri osapuolten resursseja ilmenee pankin lainapalveluissa yksityisasiakkaille, ja miten resurssit voivat osaltaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Keskityn tarkastelussa erityisesti pankin ja asiakkaan operoiviin resursseihin. Havaintojen teemoittelun ja analyysin apuna on käytetty taustateorioista nousseita tapoja resurssien jaotteluun. Luvun lopussa tehdään yhteenveto aineiston keskeisistä havainnoista.

Lainapalveluprosessissa ja sen taustalla vaikuttavat erilaiset resurssit voidaan sijoittaa kappaleessa neljä esiteltyyn pankin palvelumatriisiin (kuvio 2 sivulla 41) sen perusteella, mihin lainaprosessin toimenpiteisiin ja palvelukanaviin ne liittyvät, kuten esimerkiksi fyysiseen lainaneuvotteluun, puhelinpalveluun tai elektroniseen kanavaan. Matriisiin avulla voidaan tarkastella myös erilaisia pankin prosessien taustalla vaikuttavia tukitoimintoja ja -resursseja eli ns. back office -resursseja, vaikkeivät ne liitykään suoraan mihinkään tiettyyn palveluprosessin toimenpiteeseen. Myös jotkin asiakkaan resurssit ovat taustalla vaikuttavia tukiresursseja, jotka eivät suoraan vaikuta palveluprosessiin, mutta ovat kuitenkin ensisijaisen tärkeitä prosessin onnistumiseksi. Matriisi auttaa havainnoimaan, mihin eri lainapalveluprosessin vaiheisiin eri resurssikategoriat ja niiden alta löytyvät resurssit liittyvät, joten jokaisen resurssiluokittelun yhteyteen on liitetty oheen kuvaaja. Luvun lopussa tehdään yhteenveto myös matriisin avulla löydetyistä havainnoista.

### 6.1 Pankin resurssit

Organisaation resurssien luokittelussa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Barney'n (1991) ja Huntin (2004) resurssien jaottelua organisationaalsiin, inhimillisiin, tiedollisiin, suhdeperusteisiin sekä fyysisiin resursseihin. Seuraavaksi esittelen pankin resursseihin liittyvät havainnot tätä jaottelua hyödyntäen.

#### 6.1.1 Organisationaaliset resurssit

Aineistosta nousi esiin organisationaalisiksi resursseiksi erityisesti *organisaation koko ja kyvykkyydet*, *pääkonttorin tuki* sekä *organisaation palveluorientaatio*. Organisationaaliset

resurssit liittyvät pääasiassa organisaation tuki- ja taustatoimintoihin eli ne ovat niin sanottuja back office -resursseja.

## **Organisaation koko ja kyvykkyydet**

Organisaation rakenne ja koko vaikuttavat sen ohjausjärjestelmiin ja hierarkkisuuteen ja sitä kautta pankin palveluiden tukiprosesseihin. Joissain pankeissa toiminnan ohjaus ja tavoitteet tulevat ylhäältä alaspäin ja jopa yksittäisten työntekijöidenkin myynti- ja kontaktointitavoitteet voivat olla hyvin tarkasti asetetut.

*”Meillä budjetoidaan tavoitteet euromääräsinä ylhäältä, ja ne pyritään pilkkomaan meille kentälle mahdollisimman pieniksi, et me pystytään mahdollisimman hyvin seuraamaan niitä. Ja maanantaiaamuna me kootaan kaikkien viikon tekemiset yhteen, ja sitte me nähdään mitä me ollaan suhteessa tavoitteeseen tehty. Ja me uskotaan et tällä tekemisen tasolla, ku koko maa tekisi tällä lailla, ni me saadaan ne euromääräset tavoitteet täyteen. Et ne tulee ihan puhtaasti ylhäältä.” –Konttorinjohtaja D*

Pieni organisaatio voi hyvin toimia konttorilähtöisesti niin, että jokainen konttori suunnittelee oman toimintansa ja tavoitteet ja toiminta on vähemmän hierarkkista.

*”Meil on hyvin matala tää organisaatio. Sen oon itse kokenu kauheen viehättäväksi, eli jos on asiaa ni luuri käteen ja saa itse vietyä eteenpäin asioita.” –Konttorinjohtaja B*

Pienemmän organisaation konttorit voivat näin ollen sopeuttaa helpommin toimintaansa paikallisesti oman alueensa tarpeisiin, mikä voi parantaa pankin kilpailukykyä.

*”Meitä ei ohjata sillä tavalla tuolta ylhäältä, et meille ei sanota et nyt myytte lainaturvaa, tai nyt myytte tätä lainaa, vaan se että kun jokainen konttori toimii tällä omalla alueellaan, niiden omien asiakkaiden lähtökohdista. Ja meidän suunnitelmat on ihan erilaisia eri konttoreissa, ni sehän antaa meille sellasta kilpailuetua et me voidaan ihan oikeesti sopeutua siihen markkina-alueeseen mis me toimitaan. Et meidän ei tarvii niinku mennä sen saman sabluunan mukaan koko Suomessa.” –Konttorinjohtaja C*

Toisaalta pienemmän organisaation on kyettäväkin erikoistumaan ja erottumaan suuremmista kilpailijoistaan muun kuin hintakilpailun avulla sekä houkuttelemaan oma asiakaskuntansa jonkin muun strategian avulla, jotta he voivat pärjätä kilpailussa suurempien

pankkien kanssa. Hintakilpailun sijaan pankki voi keskittyä tarjoamaan esimerkiksi henkilökohtaisempaa ja parempaa asiakaspalvelua koko toiminnan lähtökohtana.

*”Siinä vaiheessa jos asiakas on sitä mieltä, et hinta on se mikä ratkasee, ni sillontan siin ei oo hirveesti sillä tavalla puhumista. Et sit taas muut asiat, niinku henkilökohtanen palvelu ja tavotettavuus ja mejän toimintatapa on se mitkä asiakasta kiehtoo, niin sillon se on niinku helpompaa.” –Konttorinjohtaja C*

*”Pankin johto on tehny aika selkeän linjauksen, elikkä kokoluokaltaan pienempi pankki, henkilökuntamäärältään pienempi pankki, niin me ei voida olla sellanen yleispankki, pikku-Nordea, pikku-Sampo, pikku mitään, vaan me halutaan et me ollaan parhaita siinä mitä me tehdään, eli kokonaisvaltasessa ja kattavassa asiakaspalvelussa, ja se on meidän päätoiminta-alue. Eli selkeesti niinku keskitytään sen tyyppiseen.” –Konttorinjohtaja B*

Hintakilpailu ei sen lyhytjänteisyyden ja asiakkaan vähäisen sitouttamisen suhteen ole yleensä paras vaihtoehto suuremmallekaan organisaatiolle. Suurempi organisaatio voi kuitenkin kokonsa puolesta tarjota esimerkiksi enemmän joustavuutta vaikka taloudellisten yksityiskohtien suhteen lainasopimuksessa.

*”Asiakkaalla pitäis olla maksukykyä, eli me katotaan yleensä et se olis noin 30-40% nettopalkasta, mut me voidaan siitä myös tinkiä jopa 50% poikkeustilanteessa. Vakuuden osalta pyritään siihen et se ois 70% asunnon arvosta, mutta jossei se oo kattava ni sit taas katotaan sitä yksilökohtaisesti, et voidaanks me ottaa riskiä siinä ja kuinka paljon.” – Konttorinjohtaja E.*

## **Pääkonttorin tuki**

Kaikilla pankeilla on jonkin tyyppinen pääkonttori, jossa organisaation johto sijaitsee ja jonka tarjoamat palvelut konttoreille vaihtelevat suuresti perushallinnon tukitoimista vaativien erityispalveluiden tuottamiseen konttoreiden puolesta. Pääkonttorin koko riippuu pitkälti organisaation koosta, sillä suurempi organisaatio tarvitsee taakseen isommat taustapalvelut, mutta toisaalta pienet konttorit saattavat tukeutua enemmän pääkonttorin apuun.

*”Käytetään toki hyväks mejän pääkonttoria, niiden resursseja ja eksperttejä. Ja se mahdollistaa sen, että tää mejän porukka on aika pieni täällä konttorissa jotka tekee, mutta käytetään sitte hyväksi näitä muita.” –Konttorinjohtaja A*

Useimmissa pankeissa pääkonttori tarjoaa erilaiset organisaation tukitoimet ja paljon perushallintoon liittyviä prosesseja, kuten työntekijöiden HR-palvelut ja koulutuksen tai markkinoinnin tuen, mitkä on usein tehokkainta hoitaa pääkonttorivetoisesti. Näiden lisäksi pääkonttorit voivat tarjota konttoreiden puolesta vaativampia asiantuntijapalveluita, joihin yksittäiset konttorit eivät välttämättä kykenisi esimerkiksi väliaikaisen työntekijä-resurssipulan vuoksi.

*”Pääkonttorit tarjoavat oikeestaan kaikkee mahdollista mitä nyt voi niinku olla. Tarjonnan laajuus on niin valtava ja kukaan yksittäinen konttori ei voi osata kaikkee. Sijotuspuolella on hyvin paljon yhteistyötä pääkonttorin kanssa, ja esimerkiks kun tällä hetkellä meil ei oo sijotuspäällikköä, ni meil käy asiantuntijat tuolta pääkonttorista, joille varataan aikoja mejän asiakkaiden sijoitusneuvontaan.” –Konttorinjohtaja C*

Lainoihin liittyen pääkonttorit voivat tarjota apua esimerkiksi suurempien lainajärjestelyiden, kuten isojen yrityslainojen kanssa sekä suurempien lainojen hyväksynnässä.

*”Sitte jos on oikeen iso laina kyseessä, ni pankissa on tämmönen luottoryhmä, joka käy oikeen isot luotot läpi ja joka sit varmistaa kans et toimitaan yhdenmukaisesti koko pankissa.” –Konttorinjohtaja B*

Joissain pankeissa pääkonttorilla on kaikkien lainojen hyväksymisvastuu, jolloin lainojen myöntö tapahtuu mahdollisimman puolueettomasti, vaikka se voi toki joskus myös hidastaa prosessia.

*”Pankki [pääkonttori] tekee lainapäätökset, et meil ei niinku tääl konttorissa tehdä niitä, vaan pankkineuvoja vaan esittää sen lainahakemuksen, ja siel on ihan erillinen päättäjien ryhmä, jotka tekee yhdessä ne päätökset. Et meil ei esimies tee, tai ku mones pankis on niin et konttorinjohtaja vaik tekee päätöksen.” –Konttorinjohtaja D*

Pääkonttorin lainapuolen yksiköllä voi olla myös tuotteen kehittämisvastuu muiden lainaan liittyvien tukitoimintojen lisäksi.

*”Meijän pääkonttorissa on pääsääntösesi mejän tukitoiminnot, niinku back-office toiminnot, ja siel on esimerkiks lainayksikön hommana koko tän lainakannan tukitoiminnot, kehittäminen, opastaminen ja ylläpito. Eli kaikki mitä nyt voi kuvitella et lainakannan hoitoon vaaditaan, ja sit siel nimenomaan myöskin tehdään tätä kehitystoimintaa.” –Konttorinjohtaja B*

Organisaation toiminnan kehittämistä ja uudistamista tapahtuu kaikissa pankeissa, useimmiten pääkonttorivetoisesti. Esimerkkinä peruskehitystyöstä on uusien palveluiden suunnittelu ja IT-systeemien kehittäminen.

*”Tietysti asiakkaan etu on se, et meil menee mahdollisimman hyvin ja me pystytään kehittämään meidän palveluita, ja pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi hyvillä nettipalveluilla ja muilla.” –Konttorinjohtaja D*

Muita kehitystrendejä on ollut esimerkiksi vakuutus- ja pankkipalveluiden yhdistäminen, joko yhteistyösopimuksilla tai yritysfuusioiden avulla, kuten monet pankit ovat Suomessakin tehneet.

*”Mehän ollaan kokoajan menossa siihen, et ollaan enemmän niinku finanssitaloja ku yksittäisiä pankkeja tai vakuutusyhtiöitä tai sijoitusyhtiöitä tai jotain muuta. Eli tää vakuutus- ja pankkibisneksen yhteen nivouttaminen, ja tähän varmaan mennään joka paikassa, et yritetään limittää palveluita ja toimintoja, mikä on asiakkaan kannalta tietty ihan järkevää.” –Konttorinjohtaja D*

Kaikki nämä organisaation tukitoiminnot eli back office -resurssit ovat hyvin keskeisiä ja tärkeitä pankin palveluprosessien, kuten lainapalvelun tuottamisen kannalta, vaikeivat ne useimmiten suoraan näykään asiakkaalle päin.

## **Organisaation palveluorientaatio**

Palveluorientaation ja sen myötä asiakaslähtöisyyden lisääntyminen on yksi hyvin vahva trendi pankkialalla. Sen voidaan katsoa kuuluvan osaksi organisaation resursseja, sillä se lähtee usein organisaatiokulttuurista, ilmapiiristä ja organisaation toimintatavoista, ja toisaalta vaikuttaa muiden organisaation resurssien tavoin pankin kaikkiin prosesseihin ja erityisesti asiakaspalveluun. Joissain pankeissa asiakaslähtöisyys on juurtunut kaiken toiminnan perustaksi, kun taas toisissa organisaatioissa se on vielä parasta aikaa saavuttamassa jalansijaa. Yhteistä kaikille pankeille kuitenkin on, että palveluorientaatio ja asiakaskeskeisyys ovat nousemassa kaiken toiminnan lähtökohdaksi.

*”Meidän pankilla on sellanen toimintaperiaate, jossa asiakastyytyvyydellä ja asiakaspalvelulla on ylitse muiden menevä merkitys” –Konttorinjohtaja A*

Asiakslähtöisyyttä voidaan lisätä monin eri keinoin. Yksi olennainen asiakslähtöisyyden tekijä on olemassa olevien asiakkaiden arvostaminen ja suhteiden vaaliminen, mikä ei saa jäädä uusasiakashankinnan varjoon.

*"Yks periaate mikä meillä on, niin me ei segmentoida eli meiltä ei löydy kulta, hopea, platina, etu, kanta- tai mitä asiakkaita ne milloinkin on, ja sit että me ei koskaan tehdä uusille asiakkaille tarjouksia, jotka olis parempia kuin meidän nykyisillä asiakkailla on. Et me pyritään pitämään hyvää huolta kaikista niistä toivon mukaan pitkäaikaisista asiakkaista, jotka on meidät valinneet." –Konttorinjohtaja A*

Asiakslähtöisyyteen voidaan pyrkiä myös löytämällä ja räätälöimällä asiakkaalle sopivimmat, juuri hänen tarpeisiinsa parhaat ratkaisut, kuten erilaiset palvelut ja palvelukokonaisuus.

*"...kunden är i centrum, eli asiakas on siinä keskipisteessä. Se tarkoittaa että meidän näkemyksen mukaan asiakkaalle pitää tarjota ne palvelut, joita se asiakas tarvitsee, eli ei niitä palveluita, joita joku pääkonttorin yksikkö tarvitsee et näitä pitää nyt myydä. Ja näin siksi, koska se tuntuu paljon järkevämmältä, ja tää varmistaa että se asiakas saa oikeet palvelut, joita hän tarvitsee eikä tyrkytetä mitään ylimäärästä, ja silloin todennäköisesti se on myöskin tyytyväinen asiakas." –Konttorinjohtaja A*

Asiakslähtöisyyttä lisää myös eri palvelukanavien joustava käyttömahdollisuus, jotta asiakkaan on mahdollisimman helppo liittyä prosessiin juuri hänen valitsemassaan kanavassa. Pankit ovatkin pyrkineet mahdollistamaan myös haastavammat lainaneuvottelunsa moniin eri kanaviin.

*"Me pyritään toimimaan mahdollisimman asiakslähtöisesti niin, et asiakas pääsee helposti mukaan prosessiin eri kanavien kautta, kuten nettipääätteeltä omasta kodistaan, puhelinyhteydellä asiakasneuvontaan tai tulemalla konttoriin." –Konttorinjohtaja E*

Erityisesti elektronisen kanavan käyttöä pyritään jatkuvasti tehostamaan entisestään, ja tulevaisuuden tavoitteena olisikin saada koko asuntolaina prosessi mahdolliseksi elektronisen kanavan välityksellä.

*"Me kehitetään toimintaa siten, että halutessaan asiakkaan ei tarvitsisi lainkaan tulla tänne konttoriin. Tällä hetkellä melkein kaikki asiakkaiden tarpeet voidaan hoitaa elektronisesti, mutta käteistä ei tosin voi nostaa ja laina-asiakirjoihin tarvitaan se*

*allekirjoitus, joka vaatii konttorissa käynnin. Se on kaikilla haasteena mut mä uskon et se tulee jossain vaiheessa vielä.” –Konttorinjohtaja E*

Lisäksi asiakaslähtöisyyttä parantaa mahdollisimman sujuva ja mutkaton palveluprosessi sekä esimerkiksi fyysisten tapaamisten joustavuus ja vähäinen määrä, etenkin jos asiakas kokee fyysisen kanavan vaivalloiseksi.

*”Ei ollu ainakaan montaa yhteydenottoa, et se meni tosi nopeesti ja sulavasti, semmonen helppous oli hyvä. Et sit token kerran ku tavattiin ni oli sit jo asunnon myyjä paikalla, ja nää kauppapaperit ja kaikki muu.” –Asiakas 3*

Aina pankki ei ole kuitenkaan täysin onnistunut luomaan asiakaslähtöistä prosessia esimerkiksi tapaamismäärien osalta.

*”Mä otin sit viel asuntolainan jälkeen remonttilainan, ni sit mä olin vielä yhteydessä sinne päin puhelimitse, ja sitä ei voinu hoitaa kokonaan puhelimesta vaan se vaati yhen tapaamisen mis neuvoteltiin ja toinen tapaaminen mis piti käydä allekirjottaa paperit. Et siin oli mun mielest yks tapaminen liikaa jo.” –Asiakas 1*

Fyysisen palvelukohtaamisen asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat myös pankkineuvojan valtuudet hoitaa lainaprosessi kokonaisvaltaisesti ja antaa asiakkaalle päätös saman tapaamisen aikana, sillä se nopeuttaa lainaprosessia sekä voi myös parantaa asiakastytyväisyyttä.

*”Lainapäätösprosessi normaalissa asuntolainassa on sen verran ku keskustelu kestää. Eli meil on meidän asiakasvastuullisilla täällä päätösvaltuudet. et jos me halutaan tehdä tarjous ja me lähetään tähän, ni sen voi useimmiten sanoo siinä ihan keskustelun yhteydessä.” –Konttorinjohtaja B*

Toisaalta asiakas voi jopa arvostaa sitä, ettei palveluneuvoja voi itse päättää kaikkia yksityiskohtia koko lainan osalta.

*”Tietenki siit vaan tulee sellanen fiilis et on saamassa hyvää diiliä, ku joku tommonen peruspankkivirkailija ei sitä pysty tekemään vaan se pitää hyväksyttää jossain muualla. Tai siis jos se menee pankin tai sen johdon kautta, ni sit se on enemmän niinku erikoishyvä diili.” –Asiakas 1*

Lainaneuvottelun asiakaslähtöisyyttä ja ihmisläheisyyttä lisää myös se, että pankkineuvoja todella keskustelelee asiakkaan kanssa kasvotusten, eikä vain täytä asiakkaan tietoja tietokoneelle kasvot näyttöruudussa.

*”Meillä alkaa se prosessi silleen et ennen sinne tietokoneelle menoo, ni asiakkaan kanssa puhutaan ensin kasvotusten. Elikkä prosessin tavote on olla hyvin ihmisläheinen ja semmonen että kartotetaan se kokonaisuus ensin ja pureudutaan siihen asiakkaan elämäntilanteeseen. Eli siinä ku asiakas kertoo, niin siinä tulee jo ammattilaiselle se käsitys et missä tilanteessa se tällä hetkellä menee, ja me kirjataan ylös sitä asiaa ja sitten poimitaan sieltä ne uhat.” –Konttorinjohtaja D*

Asiakkaan tilanne pyritään siis selvittämään perinpohjaisesti ja löytämään siitä mahdolliset ongelmakohdat ja uhat. Palveluhenkisyyttä lisää myös asiakkaan oman tahtotilan tunnistaminen.

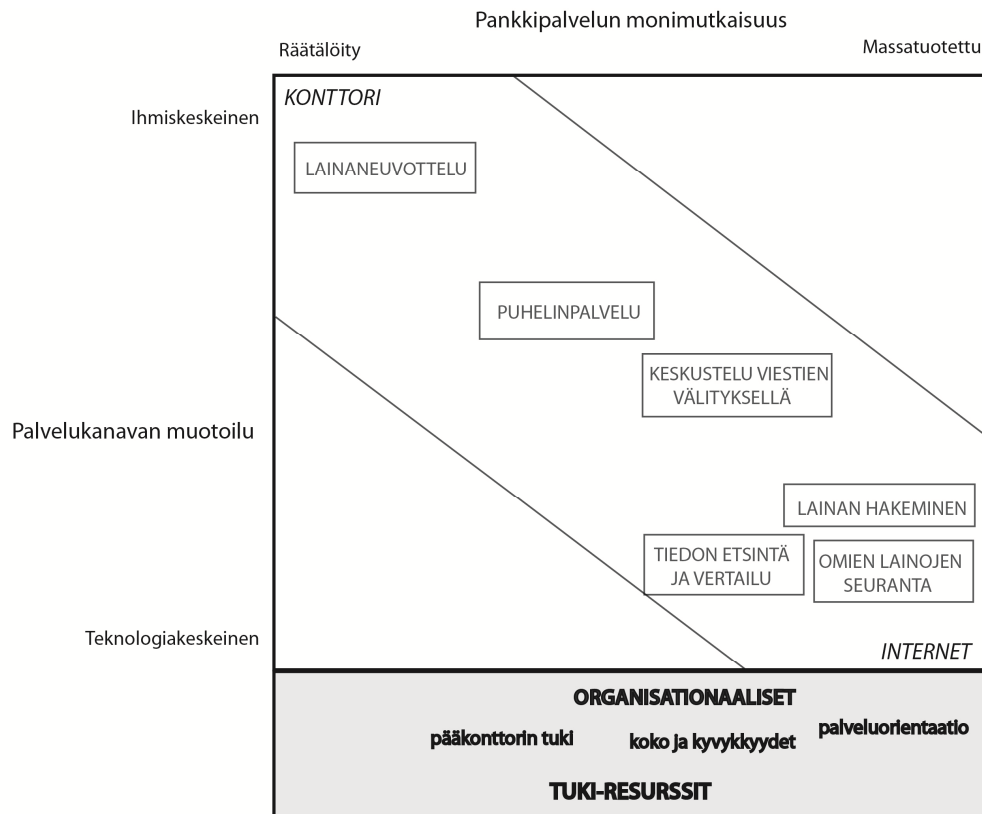
*”Asiakkaan tarve ja tahtotila pyritään selvittämään palveluneuvottelussa kysymällä avoimia kysymyksiä eli me ei arvata ja oleteta, mitä asiakas tarvitsee. Näin me voidaan myös tarjota asiakkaalle tuntemattomia palveluita, esim. kuinka asuntolainan voi suojata koronnousulta tai kuinka kesämökillä voi hoitaa puhelimella laskunmaksut ja rahansiirrot.” –Konttorinjohtaja E*

Lisäksi palvelun asiakaslähtöisyyttä on myös kyetä tiedottamaan asiakkaalle ikäväkin informaatio.

*”Niinku hyvässä ja pahassa asiakas kohtaa aina meijät. Et me kyl sit seisotaan ihan rohkeesti sen päätöksen takana, mut sit ku laina-asiat on isoja asioita asiakkaalle, ni mun mielestä on sillon tärkeitä, että vaikkei se vastaus sitte oliskaan sitä mitä se asiakas haluaa, ni hänellä on aina se henkilö siinä läsnä ja kertomassa.” –Konttorinjohtaja C*

Resurssina organisaation palveluorientoituneisuus liittyy kaikkeen organisaation toimintaan ja vaikuttaa prosessien taustalla muun muassa organisaation kulttuurin kautta, joten se voidaan nähdä ns. back-office eli tuki-resurssina. Palvelumatriisissa (kuvio 3) ne sijoittuvat siis matriisin alaosaan. Organisaationaaliset resurssit sopivat matriisissa tukiresursseihin myös siksi, että nämä resurssit liittyvät oikeastaan kaikkiin asiakkaan palvelukohtamisiin, kuten esimerkiksi palveluorientaatio vaikuttaa kaiken toiminnan taustalla.





Kuvio 3. Pankin organisaationaaliset resurssit palvelumatriisissa.

### 6.1.2 Inhimilliset resurssit

Inhimilliset resurssit viittaavat organisaation inhimillisiin kyvykkyyksiin, kuten yksittäisen työntekijän tietoihin ja taitoihin. Aineistosta nousi esiin inhimillisiin resursseihin liittyen *henkilökohtaiset kyvykkyydet ja osaaminen, palveluhenkilöstön palveluorientoituneisuus, sekä oppiminen* eli henkilökunnan osaamisen karttuminen ja kartuttaminen.

#### Henkilökohtaiset kyvykkyydet

Inhimillisissä resursseissa korostuvat kokemuksen kautta hankittu osaaminen, kuten kokonaisuuden ymmärtäminen ja elämäkokemus. On tärkeää ymmärtää pankkiliiketoimintaa kokonaisuutena, jolloin voidaan paremmin palvella asiakasta hänen kaikissa ongelmissaan.

*”Noin niinku laajasti ottaen asiakasvastuulliselta vaaditaan aika kovan tason tämmöstä tähän aihealueeseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua tietämystä, että miten tää*

*käytännössä menee. Et ei voi väheksyä sitä elämäkokemusta mitä tähän liittyy, koska kun niitä vähän pitempään tekee, niin on nähnyt aika monenlaista casea, ja nähnyt ehkä myöskin mitä seurauksia siitä on jos joku sitten menee pieleen.” –Konttorinjohtaja A*

Vaikka useimmiten pankeissa palveluneuvoja vastaa kaikista asiakaskuntansa palveluista, monissa pankeissa hyödynnetään myös työntekijöiden erityisosaamisalueita esimerkiksi asiantuntijatehtävissä, eli kokeneemmat työntekijät voivat hankkia erityiskoulutusta, jolloin muut työntekijät voivat ensin kääntyä heidän puoleensa kohdatessa haastavampia ongelmia.

*”Meillä on sit tällöisiä niinku erityisosaamisalueita määritelty ja hajautettu, et meiltä löytyy henkilö joka muita enemmän ehkä paneutuu vaikkapa vakuusjuridiikkaan, sit meil on joku joka muita enemmän perehtyy esimerkiksi kortteihin ja tällöiseen maksuliikenteeseen, ja meil on yks henkilö joka muita enemmän perehtyy sijoitusasioihin. Eli lähtökohdana on et kaikki tavanomainen ja useimmat asiakastilanteet, niin jokaisella on riittävä kompetenssi niihin ja sit haetaan tukea kun tulee jotain, joka on vähän mutkikkaampaa siitä.” –Konttorinjohtaja A*

Myös asiakkaat arvostavat henkilökunnan asiantuntijuutta.

*”Henkilökunta oli sellanen niinku asiantunteva ja luotettava. Et mun mielestä ne osas hyvin neuvoo ja pysty just kertomaan ne tärkeimmät asiat mitä siihen liittyy.” –Asiakas 1*

*”Musta se oli se semmonen asiantuntijuus, mitä mä tavallaan kunnioitin siinä pankkihenkilössä eniten.” –Asiakas 3*

Yksi kriittisimmistä ja haastavimmista vaiheista lainaprosessissa on keskustelu asiakkaan ja pankkineuvojan välillä, sillä tämä prosessin vaihe sisältää eniten vuorovaikutusta ja siinä vaaditaan erityisesti asiakaspalveluhenkilöltä taitoa kartoittaa asiakkaan tilanne sekä saada kaikki olennainen informaatio tavoittamaan molemmat osapuolet.

*”Se haasteellisin on varmaan kommunikaatio, ku kaks toisilleen vierasta ihmistä käsittelee asiaa. Pankin puolelta me ei tunneta sitä asiakkaan hanketta ja asiakkaalle se voi olla hyvinkin ainutkertainen hetki. Ei hän tiedä mikä on kiinnitys ja mikä liittyy asuntokaupan kaikkiin ehtoihin. Eli siis saada tää kaikki informaatio kohtaamaan.” –Konttorinjohtaja A*

Vaikka fyysinen asiakaskohtaaminen on usein tärkein ja vuorovaikutukseltaan haastavin palvelumuoto, on myös esimerkiksi puhelinkohtaamisessa omat haasteensa.

*”Puhelin vaatii meiltä enemmän taitoja ku se face-to-face, koska siihen puhelin keskusteluun pitää niinku valmistautua, ehkä vielä paremmin kuin normaaliin asiakastapaamiseen. Ja kun yleensä se kannanotto siihen asiaan pitää muodostaa sen puhelin keskustelun aikana, ni se kokonaistilanne pitäis olla aika hyvin selvillä. Ja tää vaatii sitten sen pankin ihmiseltä kokemusta, ehkä jonkin verran enemmän kuin tämmönen perinteinen asiakastapaaminen.” –Konttorinjohtaja A*

Erityisesti lainanantoon ja vaativampiin asuntolainoihin liittyy monenlaisia vaativia asioita kuten esimerkiksi juridisia sääntöjä, joiden pitäisi mennä oikein ja jotka työntekijän tulee ottaa huomioon lainaprosessissa.

*”Lainoihin liittyvä esim. juridiikka ja sopimukset on sellanen aihealue, jossa vaaditaan aika kovan tason osaamista. Yksityishenkilön lainananto on aika monessa mielessä säädeltyä, on kuluttajansuojalakia ja niin pois päin, sit asuntolainoissa tulee lukuisia siihen kohteeseen liittyvää lainsäädäntöä niinku kiinteistöjen maakaari, ja sitten jostain velkakirjoista ja panttauksista on omat säädöksensä. Joka tapauksessa molempien osapuolien täytyy olla varmoja, et kaikki on juridisesti oikein, et se kohde on semmonen mitä ajatellaanki ja että se kauppa tapahtuu sillä lailla ku pitääki.” –Konttorinjohtaja A*

Etenkin nykypäivänä erilaisten järjestelmien hallinta ja osaaminen korostuu pankkityöntekijän työssä.

*”Sit tarvitaan näitä erinäkösten järjestelmien hallintaa, on esimerkiksi pankin oma lainaeskontra-systeemi jota me käytetään, sit on näitä maanmittaushallituksen rekistereitä tuolta kiinteistötietojärjestelmän kautta. Ja me tarkistetaan luottotietoja ja tämmöstä. Eli järjestelmäosaamista se vaatii.” –Konttorinjohtaja A*

## **Palveluhenkilöstön palveluorientaatio**

Pankin työntekijältä vaaditaan paljon sosiaalisia ja inhimillisiä taitoja, sillä vain niiden avulla hän voi luoda asiakaslähtöisen ja palvelullisen asiakaskohtaamisen. Erityisesti fyysisessä palvelukanavassa, mutta myös muissa kanavissa korostuvat asiakaspalvelijan inhimillisten taitojen merkitys, sillä keskustelu ja kontakti asiakkaan kanssa ovat hyvin kriittisiä vaiheita, joissa pyritään luomaan asiakkaalle mahdollisimman mieluista palvelukokemus.

*”Tämmösen palveluyrityksen, ku puhutaan näistä ydinvahvuuksista, niin sehän on henkilökunta, ne ihmiset ja osaaminen. Et ei pankeittain hirveesti nää koneet ja systeemit*

*poikkeaa, mut tosiaan se on tää asiakaskohtaaminen ja kuka siellä pankissa vastaanottaa, ni sehän se ratkasee ja on se tärkein juttu.” –Konttorinjohtaja B*

Asiakaskohtamisessa korostuu vahvasti työntekijöiden erilaiset sosiaaliset kyvykkyydet, kuten inhimillisyys ja ihmislähtöisyys. Asiakaspalvelijan on tärkeä asennoitua asiakkaan tilanteeseen ja hänellä on myös oltava rohkeutta ilmaista oma mielipiteensä.

*”Kylhän mejän ammattitaito on se et me osataan niinku asennoitua siihen asiakkaan tilanteeseen sillä tavalla, et okei ne asuu kaksiossa ja niil on kolme pientä lasta ja näin, ja tavallaan eletään niitten mukana sitä niiden elämää.” –Konttorinjohtaja C*

*”Se vaatii tietysti sosiaalista kyvykkyyttä myöskin et se on sille asiakkaalle monesti, se on sen elämän isoimpia juttuja ja ehkä isoin hankinta joka tapauksessa, et osata hoitaa se sitten sopivalla tavalla, ja pitää olla rohkeutta sitten myöskin niinku ilmasta se oma mielipiteensä.” –Konttorinjohtaja A*

Erityisesti lainaneuvottelussa korostuvat pankkineuvojan sosiaaliset kyvykkyydet, sillä asiakasta on tärkeää kohdella tasavertaisena aikuisena niin, että haastavakin palvelukohtaaminen olisi hänelle mahdollisimman miellyttävä.

*”Et se inhimillinen puoli on hirveen tärkeä siinä, sitä lainaa hakiessa. Sellanen nöyristely, hattu kädessä, mikä on aikoinaan ollu pankissa, ni semmonen ei enää kuulu, et siin on kaks aikuista, tai kolme aikuista ihmistä jotka keskustelee sen perheen tilanteesta.” – Konttorinjohtaja D*

Myös asiakas on kokenut erittäin tärkeänä palveluhenkilökunnan asenteen ja arvostuksen häntä kohtaan, ja se on vaikuttanut kaikkein positiivisimmin hänen palvelukokemukseensa asuntolainaprosessista.

*”Se palvelu mitä mä sieltä nyt sain, jäi ehkä päällimmäisenä se semmonen hyvin kunnioittava ja semmonen asiallinen suhtautuminen minuun. Ja ne ei millään tavalla suhtautunu et ’voi voi mitenköhän sä selviit tästä’, vaan päinvastoin.. Ja et ihan alusta saakka, ei ollu mitään tämmöstä edes puolella sanalla, mitään epäilyä siitä et onkohan tää nyt järkevää. Se tavallaan niinku osotti sitä luottamusta mua kohtaan.” –Asiakas 2*

Toinen asiakas oli kokenut pankkineuvojalta erilaisen vastaanoton, mihin vaikutti todennäköisesti se, että hänen isänsä oli lainaneuvottelussa mukana takaajan roolissa.

*”No se lainan otto ehkä just meni vähän sillai, tuntu et se oli sen isän kautta ja ihan ku mä oisin ollu semmonen vaan sit siinä, et en niinkään se asiakas. Tai tuntu et mä olin just sellanen lapsi joka ostaa siinä ekaa asuntoo.” –Asiakas 3*

Pankkineuvojalta vaaditaan oma-aloitteisuutta ja palveluhenkisyttä kaikissa eri palvelukanavissa, ja asiakas olettaa saavansa vähintään yhtä hyvää palvelua esimerkiksi verkkopankissa kuin fyysisessäkin asiakaskohtaamisessa

*”Tosta mun korkosuojauskyselystä nettipankin kautta, ni siit jäi kyl semmonen tunne, et pankkineuvoja vaan kertoo nopeesti jonkun hinnan ja sit ehdottaa sitä tapaamista. Et ei nyt tullu ainakaan semmonen olo et se ois miettiny sitä asiaa mua ajatellen, tai et se ois edes ehdottanu siihen jotain omii vaihtoehtoja tai muuta. Vähän ku mä olisin keskustellu jonkun automaatin kanssa, et mä kysyn kysymyksen ja sielt tulee se yks vastaus, ja ei mitään muuta.” –Asiakas 3*

Pankin palveluhenkilö voi parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja jopa ylittää asiakkaan odotukset palvelusta tarjoamalla yllättävää tai erityisen positiivista palvelua asiakkaalle, kuten esimerkiksi jos palveluneuvoja pitää asiakkaan puolia tai antaa hänelle henkilökohtaisempia vinkkejä ns. ”pankin ohjeiden ohii”.

*”No ainaki siin ostohetkellä mul tuli semmonen fiilis, et tää pankkityyppi oli vähän niinku mun puolella. Koska se kiinteistömaailman tyyppi, niin se taas ehkä oli vähän sen asunnon myyjän puolella, et ku meil oli joku siin sopimuksessa, ni tää pankkihenkilö sit selkeesti piti mun puolia. Et se oli kyl hyvä, ja mul tuli semmonen tunne, et se sillai kokonaisvaltasesti ajo mun etua.” –Asiakas 3*

*”Kun mä otin sen remonttilainan sillon jälkikäteen, niin mä otin itseasias venelainaa, mut se pankkineuvoja ehdotti et kannattaa ottaa se remonttilainana, koska siin on huomattavasti edullisempi se korko. Et ne huijas siel vähän, mut mun eduks.” –Asiakas 1*

Pankit odottavat asiakaspalveluhenkilökunnaltaan tiettyä myyntihenkisyttä, sekä potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista että heidän voittamistaan, sillä kilpailu asiakkaista on kovaa ja kaikki tilaisuudet tulee hyödyntää, ja tässä sosiaaliset kyvykkydet ovat hyvin tärkeitä.

*”Muista pankeista voi tulla varsinkin laina-asioissa uusia asiakkaita pyytämään meiltä rinnakkaistarjouksen, ja sillon mä laskisin et mitä parempi henkilökunta meil on joilla on*

*tuntosarvet, ni sitä varmemmin me saadaan uus asiakas. Eli ammattitaitonen henkilökunta osaa verrata lainatarjouksia kokonaispankkiasioinnin perusteella, ei pelkästään lainamarginaalin.” –Konttorinjohtaja E*

Vaikka pankit itse pitävät tärkeänä asiakaspalveluhenkilökunnan myynnillisyyttä, asiakas voi joskus kokea sen ikävänä, joten on tärkeää että palveluneuvoja ymmärtää ja osaa lukea vuorovaikutteista tilannetta, eikä tarjoa asiakkaalle mitään ylimääräistä silloin kun se ei ole asiakkaalle mieleistä.

*”Se oli myönteistä, ettei se tyrkyttäny mitään tuotteita ihan väkisin, koska siit ois sit ehkä tullu semmonen filis et niinku ei...” –Asiakas 3*

*”Yks asia mitä mä kyllä huomasin siinä ku me tää laina sovittiin, et se kauppas mulle aika kovasti tämmöstä kotivakuutusta sille asunnolle. Et ne myöskin helposti ilmeisesti tyrkyttää erilaisia vakuutuksia siellä.” –Asiakas 2*

## **Oppiminen**

Inhimillisten resurssien kolmas osa-alue, henkilökunnan oppiminen ja oppimiskyky, on hyvin tärkeä resurssi pankin toiminnassa, sillä henkilökunnan rooli palveluprosessien tuottamisessa on merkittävä. Tämän vuoksi henkilökuntaa pyritäänkin alusta alkaen kouluttamaan ja heidän osaamistaan kasvattamaan. Uusien työntekijöiden koulutuksessa korostuu erityisesti perehdytys pankin toimintaan sekä omassa työssä oppiminen, yleensä erityisen koulutusvastaavan johdolla.

*”Kun uus työntekijä tulee, niin yhdessä tämmösen kokeneemman koulutusvastaavan kanssa käydään läpi kaikki asiat. Ja alotetaan yleensä näistä muista kuin laina-asioista, ihan peruspankkipalveluista, koska ne on nää tavallisimmat ja esiintyy useimmiten, niin pääse siihen nopeiten kiinni ja sitä kautta tulee pankki ja järjestelmät tutuiks. Ja sit aletaan pikkuhiljaa viemään sitä eteenpäin, eli niinku helpommista sit sinne vaativampiin. Työssä oppiminen on se meidän lähtökohta kaiken kaikkiaan.” –Konttorinjohtaja A*

Myös ammattitaidon ylläpito on hyvin tärkeää, koska markkinat muuttuvat, kilpailijoita tulee lisää ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat ajan myötä. Kokeneemmille työntekijöille järjestetäänkin erilaista lisäkoulutusta ja taitojen päivitystä.

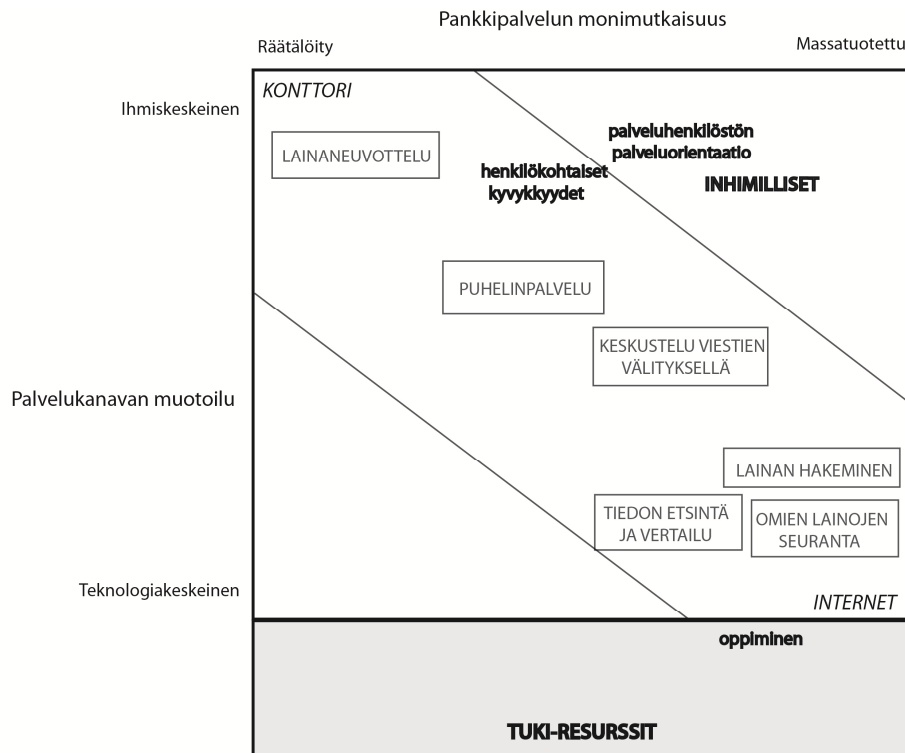
*”Meil on semmosta päivityskoulutusta, elikkä esimerkiks henkilökohtaset pankkineuvojat käy kaks kertaa vuodessa siitä omasta asiastaan semmosia päivityspäiviä, jotka tarjoaa mahdollisuuden erilaisiin keskusteluihin kollegojen kanssa ja hienosäätää sitä osaamista.”*  
–Konttorinjohtaja E

*”Täytyyhän meil tietysti olla substanssia, eli esimerkiks sijoituspuolellakin meil on koko ajan koulutus päällä ja ihan mejän päivittäispalvelussakin. Eli koulutus on aina sen mukaan sitte missä tehtävissä on. Meil voi olla erityyppisiä myyntikoulutuksia, asiakassuhteen rakentamiseen liittyviä koulutuksia ja tän tyyppistä. Mut nähdään tietysti et se on niin hirveen tärkeä osa.”* –Konttorinjohtaja B

Henkilökunnan oletetaan myös omaksuvan ja oppivan asiakkaistaan sekä heidän muuttuvista tarpeista. Tätä hyödynnetään usein myös organisaation kehittämiseen, ja kehitysideoita ja konsultaatioita haetaan konttoreiden työntekijöiltä eli pankin todellisesta asiakasrajapinnasta.

*”Meidän asiantuntijuutta halutaan käyttää toiminnan kehittämisessä ja seki on mun mielestä resurssien todella hyvää hyödyntämistä, koska tavallaan mehän ollaan täällä asiakasrajapinnassa, meil on se paras tietämys mitä asiakkaat haluaa ja tuntee. Et joku pääkonttorin ihminen ei vaan lasitornissaan mieti et mitähän siel pitäis tehdä, vaan että dialogi ja kommunikointi on aika hyvää.”* –Konttorinjohtaja B

Palvelumatriisissa (kuviokuva 4) pankin inhimilliset resurssit liittyvät eniten fyysiseen palvelukohtaamiseen, sillä siinä niiden rooli korostuu asiakkaan kannalta voimakkaimmin, ja se myös vaikuttaa suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen sekä koettuun palvelun laatuun. Toisaalta pankkineuvojan osaaminen liittyy vahvasti myös muihin vuorovaikutteisiin palvelukohtaamisiin eli esimerkiksi puhelinpalveluun ja verkkopankin viestien avulla käytyyn keskusteluun, sillä myös niissä pankkineuvojalta kaivataan palveluorientoituneisuutta sekä osaamista yhtäläillä kuin fyysisessäkin kohtaamisessa. Täysin asiakkaan itsepalvelun kanavassa niillä ei kuitenkaan ole juuri merkitystä. Toisaalta inhimillisistä resursseista oppiminen ja koulutus liittyvät myös pankin tukiresursseihin, sillä ne ovat useimmiten organisaation järjestämää kouluttautumista ja niihin liittyy vahva pääkonttorin tuki. Siksi oppiminen onkin sijoitettu matriisiin alaosaan.



Kuvio 4. Pankin inhimilliset resurssit palvelumatriisissa.

### 6.1.3 Tietointensiiviset resurssit

Empiirisissä havainnoissa esiin nousseet tietointensiiviset resurssit voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, *liiketoimintatiedon hallintaan (business intelligence)* eli tietoihin yrityksen ulkopuolisesta liiketoimintaympäristöstä sekä *tietoteknologiseen osaamiseen* eli informaatioteknologian hyödyntämiseen, missä korostuu erityisesti intranetin sisäisen viestinnän tärkeys sekä teknologian tuomat mahdollisuudet palveluiden tuotannossa ja asiakkaiden kanssa viestinnässä.

#### Liiketoimintatiedon hallinta

Liiketoimintatiedon hallinnassa ja toimintaympäristön tarkkailussa nousi esiin erityisesti kilpailijaseuranta, mitä tehtiin sekä pääkonttorin että yksittäisten konttorien toimesta. Pääkonttorit muun muassa tekevät koosteita kilpailijatiedosta, kuten tilinpäätöstuloksista, hinnoista ja erityistarjouksista, sekä luonnollisesti pankkien markkinaosuuksista ja välittävät näitä tietoja konttoreihin.



*”Kilpailijoiden kaikki tilinpäätökset ja muut tietysti analysoidaan mejän pääkonttorissa et saadaan sitä infoo hyvin tarkkaan, et kyl mejän toimitusjohtajakin referoi niitä ihan säännöllisesti. Et katsotaan tulokset ja kaikki, niinku tietysti meistäkin katsotaan.” – Konttorinjohtaja B*

Myös yksittäiset konttorit seuraavat aktiivisesti erityisesti lähitoimialueensa kilpailijoiden toimia ja markkinointia ja lisäksi pankkien henkilökunta pitää yleensä silmänsä auki myös kilpailusta yleensä.

*”Me ollaan tietenki hereillä, eli seurataan koko ajan mitä tapahtuu, et ei täällä voi oikeen pussit päässä istua. Meil on täällä kadun varrellaki pankkeja, et pitää olla selvillä mitä ilmassa liikkuu, et mitä on kilpailijoilla.” –Konttorinjohtaja B*

*”Me kyllä seurataan, jokainen seuraa niinku ihan henkilökohtasesti koko ajan et mitä mainoksia tulee televisiosta kilpailijoilta, mitä niistä on lehdissä, ja sit aina ku joku huomaa jotaki ni sitä tietoo jaetaan.” –Konttorinjohtaja D*

Konttorit jakavat tietoa sisäisesti, mutta myös raportoivat kilpailijoiden toimista takaisin pääkonttoriin. Tämä on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta sekä sen sopeuttamiseen kysynnän ja tarjonnan mukaan.

*”Esimerkiks mä raportoin omille esimiehilleni jos kilpailijoilla on tarjouksia, niil on uusia tuotteita tai ne perustaa uuden konttorin tai lähtee pois tästä. Niin mä omassa kuukausiraportissani laitan näistä tietoa, mut varsinainen se koko markkinan seuranta on tietyllä yksiköllä, joka seuraa sitä ja me saadaa sieltä tietoo.” –Konttorinjohtaja E*

Kilpailijoidenseuranta liittyy siis pääasiassa kvantitatiivisiin mittareihin, ja sen lisäksi oltiin usein tietoisia muun muassa pahimpien kilpailijoiden palveluiden laadusta ja sisällöstä. Asiakastiedon osalta seuraaminen liittyy lähinnä asiakaspalautteeseen sekä erilaisiin omiin ja valtakunnallisiin asiakastytyväisyyskartoituksiin ja kyselyihin, joiden pohjalta myös kehitetään toimintaa.

*”Me tehdään asiakastytyväisyystutkimus kerran vuodessa. Palautteen perusteella asiakkaat toivoisivat meiltä enemmän aktiivisuutta ja pankkilähtösiä kontakteja ja oltais se aktiivinen puoli.” –Konttorinjohtaja E*

Toinen tärkeä liiketoimintatiedon hallintaan liittyvä aihealue kilpailijaseurannan lisäksi on yleisten pankkitoimialan trendien tarkkailu ja arviointi. Koko pankkiliiketoimintaa koskevista havainnoista nousi esiin esimerkiksi vakuutus- ja pankkialan yhteenlinkittyminen, konttoriverkoston uusiutuminen sekä pienempien pankkien merkitys.

*”Esimerkiks Talouselämässä kirjoitettiin et ne pankit jotka nyt Jenkeissä eniten menestyy on sellasia pienempiä pankkeja. Elikkä jos mieltii et haluanks mä asioida jossain hehtaarihalli ruokatukussa, vai haluanks mä mennä johonki herkkukauppaan. Eli uskon kyllä siihen et on toki isoja toimijoita ja ne onki tosi isoja, mut sit varmaan on tarvetta tämmösille niche-toimijoille, eli joilla on se selkeä asiakaskunta, oma kohderyhmänsä.” –Konttorinjohtaja B*

Pankkipalveluihin ja lainoihin liittyviä trendejä oli havainnoissa muun muassa yhtenäisen euromaksualueen tuomat uudistukset kortteihin ja maksuliikenteeseen, lainoihin liittyvän lainsäädännön tiukentuminen sekä siirtyminen sähköiseen kiinteistöjärjestelmään, mikä tulee tehostamaan ja yhtenäistämään huomattavasti esimerkiksi pankkien ja kiinteistövälittäjien prosesseja. Lisäksi havainnoissa korostui vahvasti internetin ja monikanavaisuuden kasvavat hyödyntämismahdollisuudet, mikä antaa asiakkaalle valinnanvapauden käyttää useampia kanavia ja helpottaa palveluiden saantia. Myös pankkien tuotevalikoimaa kehitetään koko ajan eli muun muassa säästämisen ja sijoittamisen vaihtoehdot lisääntyvät ja lainoihinkin on mahdollisuus liittää oheistuotteita.

*”Ensinnäkin mä nään et tuotteistus kehittyy, meille tulee aivan uusia lainatuotteita. Sit tää palvelu tulee myöskin helpottumaan, et moni nuori ihminen, ei ne halua enää tänne konttoriin tulla, se on vähän vastenmielistäki tulla tänne keski-ikästen kanssa juttelemaan, niin tulee yhä enemmän korostumaan tää monikanavaisuus joka meilläkin on, elikkä että sä voit hoitaa puhelimessa tai netissä näitä asioita.” –Konttorinjohtaja E*

## **Tietoteknologinen osaaminen**

Tietoteknologinen osaaminen on hyvin keskeisessä roolissa nykypäivän pankkiliiketoiminnassa, sillä suurin osa pankin kaikista prosesseista toimii erilaisten sähköisten järjestelmien avulla, jotka ohjaavat lähes koko pankin toimintaa. Intranet eli pankin sisäinen sähköinen informaatiojärjestelmä, on käytössä kaikilla haastatelluilla pankeilla ja sitä hyödynnetään pankkipalveluiden tukena ja toteutuksessa. Intranet on myös nykypäivänä usein tärkein ja kustannustehokkain kanava organisaation sisäisen viestinnän

hoitoon, minkä lisäksi konttorit viestivät mm. konttorin sisäisten palaverien ja keskustelujen, puhelimen sekä sähköpostin avulla. Intranetin tärkeimpiä rooleja on siis sisäisen tiedon jako koko organisaation läpi.

*”Meil löytyy oikeastaan kaikki tuolta mejän päätteeltä. Siel on mejän ohjekirjat ja kaikki ohjeistukset, erilaiset sijotuskatsaukset, siel on luotonmyöntöön liittyvät ohjeistukset ja paljon tietoa et mitä tapahtuu pankissa ja mejän omissa konttoreissa. Et tietysti se on niinku hirveen tärkee, et jos sitä ei oliskaan ni sit ois aivan ihmeissään.” –Konttorinjohtaja B*

Osa koulutuksesta voidaan toteuttaa pankin sisäisen netin kautta ja lisäksi intranet mahdollistaa myös markkinamuutosten ja ongelmien nopean tiedottamisen.

*”Meille tulee aika paljon esimerkiks koulutusasiaa tän sisäisen netin kautta. Tää on hyvä koulutussysteemi ja säästetään matkakustannuksia ja säästetään aikakustannuksia. Siel tulee erilaisia uutisia, jos vaikka tulee joku pieni muutos tai jos tulee ongelma markkinoilla, mejän automaattit ei toimi, ni sit tossa tulee heti et mitä pitää tehdä, ja kaikkee sellasta. Ja täähän on meillä loistava, tää on mejän kilpailuetu.” –Konttorinjohtaja E*

Intranetin ja sisäisen tiedotuksen lisäksi teknologisessa osaamisessa korostuu pankkijärjestelmän keskeinen rooli ja se on yleensä hyvin pitkälle kehittynyt, päivittäisen toiminnan tuki. Esimerkiksi lainaneuvottelussa järjestelmän rooli ohjaavana apuvälineenä korostuu, sillä järjestelmä kysyy kaikki tarvittavat tiedot jotka virkailijan tulee täyttää jotta asiakkaan prosessi menisi läpi, joten vaikkei hän esimerkiksi itse muistaisikaan kaikkia vaiheita, järjestelmä auttaa hänet läpi tiedonvaihdon osalta.

*”Meil on semmonen järjestelmä, joka ohjaa ja esittää niit kysymyksiä, antaa niinku sen mihin maksutason asiakas kuuluu ja hyvin vahvasti opastaa pankkineuvojaa siihen tekemiseen. Et sehän on se järjestelmä, joka tavallaan luo sen prosessin.” –Konttorinjohtaja D*

Myös asiakas hyödyntää pankkijärjestelmän osa-alueita, kuten verkkopankkia, päivittäisissä pankkitoimissaan. Lainanhaun prosessissa asiakas voi hyödyntää pankkijärjestelmää esimerkiksi sähköisesti lähetetyissä yhteydenottopyynnöissä ja usein lainahakemuksen voi täyttää myös sähköisesti, mikä nopeuttaa prosessia huomattavasti sekä pankin että asiakkaan kannalta.

*”Kyllähän tää sähkösen luottihakemuksen täyttäminen on säästänyt tosi paljon meille sekä omaa aikaa että asiakkaan aikaa, kun me tavallaan pystytään jo etukäteen tutustumaan siihen ja sit meil on jo valmiit kysymykset ku asiakas tulee, mihin me halutaan niinku täydennystä.” –Konttorinjohtaja C*

Toinen asiakkaan usein hyödyntämä pankkijärjestelmän toiminto lainoihin liittyen on lainojen seuranta, kuten maksetut lyhennykset, koron muutokset yms. Lisäksi pankkijärjestelmän kautta voidaan tehdä sähköisiä toimeksiantoja ja pitää yhteyttä pankkiin, minkä ansiosta asiakkaan ei tarvitse aina vieraila konttorissa saadakseen aikaan jonkin lainaan liittyvän toimenpiteen. Pankkien reagointiaika verkkopankin kautta välitettyihin toimeksiantoihin vaihtelee.

*”Ku kirjautuu nettipankkiin, ni siin näkee paljon on lainaa, esim. paljon asuntolainaa ja paljon remonttilainaa, kaikki näkee siit pääsivulta ni se on tosi hyvä. Ja sit voi niitä kuukausittaisii maksuja muuttaa, vaik se oli kyl vähän vaikee. Ku mä olisin jossain vaihees vähentäny niit maksuja, mut niit ei voi suoraan muuttaa sieltä, vaan mun piti laittaa viesti verkkopankissa et ne vähentää niitä ja ne käsittelee sitä jonkun viikon ennen ku kaikki onnistuu, vaik helpompi olis jos pystyis ite hallinnoimaan sitä koko ajan” –Asiakas 1*

*”Ne sähköiset toimeksiannot tehdään kyllä nopeasti, et ne ei tavallaan jää koskaan hoitamatta ja sit me vastataan aina asiakkaalle et asia on hoidettu, et asiakas myös tuntee että hänestä huolehditaan.” –Konttorinjohtaja C*

Sähköisen pankkijärjestelmän avulla viesteihin vastaaminen on usein nopeaa ja asiakkaalle helpompaa kuin fyysinen konttorikäynti, vaikkakin usein pankkineuvoja saattaa silti pyrkiä ohjaamaan asiakasta mieluummin fyysiseen neuvotteluun ja tietoa voi joskus olla jopa hankala saada verkkopankin välityksellä.

*”Kyl ne ohjaa enemmän siihen et tuu niinku tapaamiseen ja itseasias oli aika vaikee aluks saada verkkopankin kautta tietoo. Et ne koko ajan ehdotti et tulis paikan päälle tapaamiseen ja vaik mä sit lopulta sain jotain tietoo, ni siinäki oli vähän sellanen et ’sovitaan näistä sit tapaamisessa’. Mut jossain muissa asioissa oon ollu ihan tyytyväinen pankin verkkopalveluun, tai ne sähköpostit tulee aika nopeesti mikä on ihan plussaa ja et vastataan aina.” –Asiakas 3*

Teknologiseen osaamiseen kuuluu myös asiakastietojen hallinnan CRM-systeemit, jotka vahvasti liittyvät asiakassuhteen ylläpitoon eli suhdeperusteisiin kyvykkyyksiin osana

yhteydenpitoa asiakkaisiin. Järjestelmän yksi suurimmista eduista on asiakastiedon jatkuva tallentaminen ja päivittäminen ja jokaisen asiakaskohtaamisen ylöskirjaaminen niin, että kun asiakas seuraavan kerran ottaa yhteyttä, saadaan häntä koskevat tiedot ja sovitut asiat esiin yhdellä silmäyksellä. Tämä on erityisesti etuna pankkitoimihenkilön vaihtuessa, jolloin uusi asiakaspalvelija voi perehtyä asiakashistoriaan, ja asiakas saa näin ollen parempaa palvelua eikä asioita tarvitse käydä läpi aina uudestaan.

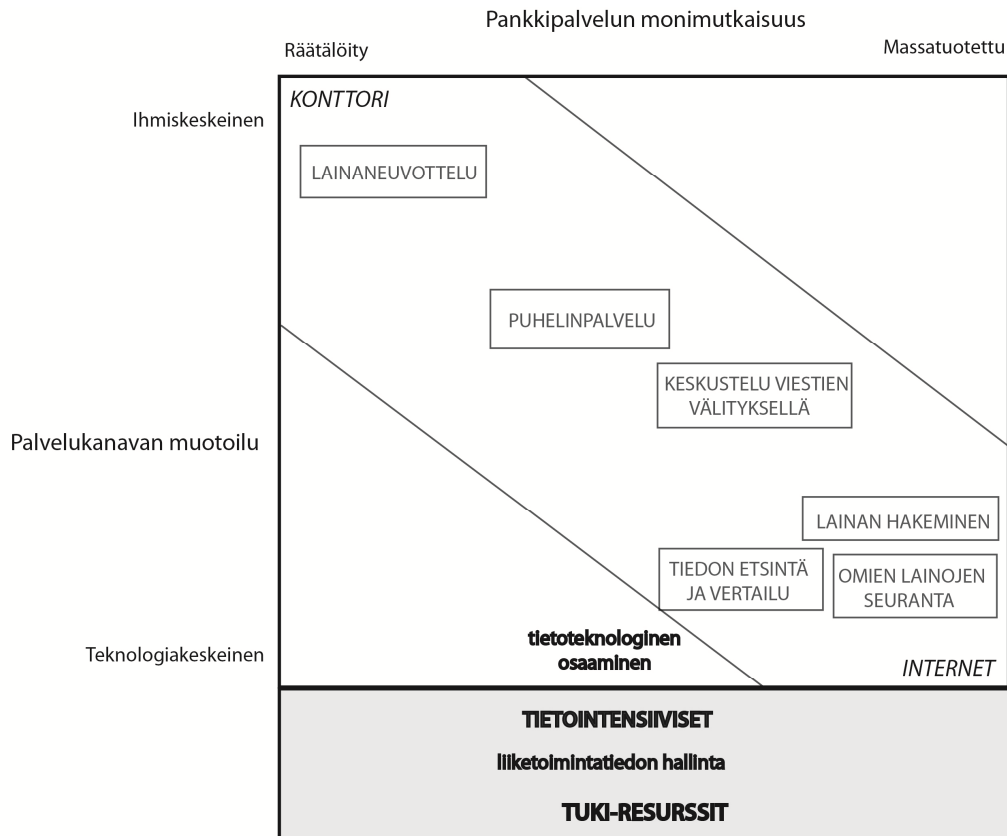
*”Meil on aika hyvä tällöinen CRM-systeemi eli me taltioidaan kaikki meidän asiakastapaamiset tonne meidän päätteelle eli siellä on sit luettavissa vuosien takaa historiikkia, et asiakkaan ei tarvitse, jos esim henkilö vaihtuis, alottaa vaikka alusta, vaan siel on luettavissa kaikki mitä hänen kanssaan on käyty läpi.” –Konttorinjohtaja B*

CRM-systeemiin liittyy myös kalenterimuistutustoiminto, jonka pankkitoimihenkilö voi asettaa, jotta asiakkaaseen päin muistetaan olla yhteydessä sovitun määräajan kuluessa, tai vaikka asuntolainan umpeutuessa. Tämä parantaa asiakkaan kokemusta palvelusta, kun häneen ollaan yhteydessä ja häntä muistetaan ilman hänen omaa yhteydenottoaan ja aktiivisuuttaan.

*”Meil on semmonen ikäänku muistutustoiminto siel meidän koneella, että palataan niinku myöhemmin asiaan. Eli me syötetään sinne, et vaikka kolmen kuukauden päästä soitetaan asiakkaalle, et ’hei oletsa jo muuttanu ja miltä nyt tuntuu’, ja sitte ehkä katotaan mitä lisäpalveluja siinä lainaneuvottelussa on puhuttu. Ja sit me tietysti saadaan lista, et jos asiakkaalta on laina loppumassa, ni silloin me ollaan yhteydessä, et ’hei sä oot tottunu säästää tähän lainaan vaikka 1000 euroo kuukaudessa, ni mites jos vaikka 500 euroo siirrettäiski että rupeisitki säästämään johonki rahastoon.’” –Konttorinjohtaja C*

Pankin tietointensiiviset resurssit voidaan palvelumatriisissa (kuvio 5) sijoittaa matriisin alaosaan, sillä liiketoimintatiedon hallinta liittyy vahvasti organisaation tukiresursseihin, sillä liiketoimintatiedon kerääminen ja analyysi ovat osa pankin toiminnan kehittämiseen liittyviä toimintoja, eivätkä liity juurikaan asiakkaan palvelukohtaamisiin, vaikka osa tiedoista voidaan saadakin sitä kautta. Pankin tietoteknologinen osaaminen liittyy pitkälti teknologiseen osaamiseen kuten pankin tietojärjestelmiin, vaikkakin erilaiset teknologiset kyvykkyydet liittyvät myös muihin palvelukohtaamisiin, sillä esimerkiksi CRM-systeemi voi muistuttaa pankkineuvojaa asiakasyhteydenotosta tai lainaneuvottelussa voidaan tarkastaa edellisen tapaamisen muistiot. Siten myös teknologinen osaaminen voitaisiin sijoittaa pankin

tukiresursseihin, sillä se vaikuttaa nykypäivänä miltei kaikkiin pankin toimintoihin, mutta koska asiakkaalle päin näkyvissä palvelukohtaamisissa se liittyy eniten verkkopankin palveluihin, on se matriisissa sijoitettu palvelutapahtumien puolelle tukiresurssien sijaan.



Kuvio 5. Pankin tietointensiiviset resurssit palvelumatriisissa.

#### 6.1.4 Suhdeperusteiset resurssit

Pankin suhteista nousi vahvasti esiin aineistosta erityisesti asiakassuhteet sekä liiketoimintaverkostot eli yrityksen ulkopuoliset liiketoimintasuhteet. Lisäksi kaikkiin pankin suhteiden rakentamiseen liittyy myös pankin markkinointiviestintä ja yrityskuvan rakentaminen, sillä se on tärkeä tekijä sekä asiakassuhteiden johtamisessa mutta myös liiketoimintaverkoston rakentamisessa. Niinpä havainnot on luokiteltu kolmeen luokkaan: *markkinointi ja ulkoinen viestintä, asiakassuhteen resurssit* sekä *liiketoimintaverkoston resurssit*.

## Markkinointi ja ulkoinen viestintä

Markkinointistrategia ja markkinointiin satsatut panostukset vaihtelevat organisaation koon mukaan ja riippuvat luonnollisesti myös tarpeesta markkinointiin ja erityisesti uusasiakashankintaan. Useimmiten markkinointi tapahtuu pääkonttorista käsin, mutta erityisesti pienemmissä organisaatioissa myös konttorivetoisesti.

*”Meidän toimintatapa on et me ei kauheesti pidetä ääntä itsestämme, koska suhteessahan meil on kuitenkin pienet konttorit ja tavallaan sitte ihan kaikille nää meidän resurssit ei riitä. et silloin jos me jotenki aggressiivisesti mainostettais, ni kylhän meidän konttorirakenne pitäis sitte olla erilainen.” –Konttorinjohtaja C*

Mainonta kohdistuu sekä yrityskuvan rakentamiseen että erilaisten tuotteiden markkinointiin.

*”Meil on lehtimainontaa, se on imagomainontaa jonkun verran, ja osa on taas tietysti sitten tuotemainontaa, et kumpaakin on.” –Konttorinjohtaja B*

Etenkin pienemmissä organisaatioissa korostui perinteistä markkinointiviestintää enemmän asiakkaiden suusanallinen viestintä eli suosittelu eteenpäin. Asiakkaat keskustelevat yllättävän paljon palveluista tuttaviansa kanssa, ja hintoja yleisempi syy vaihtaa pankkia onkin usein tyytyväisten asiakkaiden suositukset.

*”Tyytyväiset asiakkaat suosittelee eteenpäin, niin se on tietysti se ihanin tapa saada asiakkaita, ja mukava markkinointikanava. Eli lojaaliset asiakkaat joo.” –Konttorinjohtaja B*

*”Jos asiakkaat on tyytyväisiä, niil on ollu ehkä pulmapaikkoja ja sit jos joku hoitaa oikeen hyvin niiden asioita ni ne voi kertoo tuttavalle et ’mitä sä tonne meet ku sul on noin huonosti, et tuu nyt tänne näin, mul on hyvä hoitaja siinä’.” –Konttorinjohtaja E*

Pienemmät pankit ja konttorit saattavat myös aktiivisemmin järjestää erilaisia asiakastilaisuuksia nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseksi, mutta myös uusien asiakkaiden houkutteluun.

*”Meil on jatkuvasti et ku me järjestetään tapahtumia ja asiakastilaisuuksia, ni me aina kutsutaan myöskin potentiaalisia asiakkaita, koska tietenkin jokainen pankki haluaa myös uusia asiakkaita.” –Konttorinjohtaja B*

On tärkeää viestiä ja mainostaa itseään rehellisesti asettamatta odotuksia liian korkealle tasolle, jotta asiakkaan odotuksiin vastaaminen olisi myös mahdollista. Jos pankki esimerkiksi mainostaa aktiivisesti asiakkaalle tiettyjä asiakassuhteen etuuksia kuten erilaisia kanta-asiakas etuja tai henkilökohtaista pankkineuvojaa ja sen palveluja, pankin olisi myös syytä vastata annettuihin lupauksiin.

*”Kun yritti hankkia verkkopankin kautta lisätietoa ja sopia tapaamista, niin ehkä enemmän tuli semmonen fiilis et on vaan yks asiakas muiden joukossa, niinku onki. Mutku on niinku avainasiakaski, ja niis avainasiakas lehdissäki aina hirveesti annetaan sitä kuvaa, et ’sit sinulla on tämä oma palvelu ja pääset ohi’, et tavallaan annetaan tosi semmonen kuva et saa asiakaslähtöstä palvelua.” –Asiakas 3*

Organisaation verkkoviestintä on tärkeää myös ulospäin suuntautuvana markkinointina, sillä internet on nykypäivän tiedonhakulähde ja suuri osa asiakkaista hakee tietoa palveluista ja valitsee palveluntarjoajan juuri tämän kanavan avulla. Pankin markkinointi ja yrityskuvan rakentaminen liittyvät hyvin vahvasti organisaation taustaresursseihin, sillä vahva brändi vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan, sekä sisäiseen kulttuuriin että ulkoisiin suhteisiin. Lisäksi osa markkinoinnin elementeistä kohdistuu myös tiettyihin palvelukanaviin ja -kohtaamisiin, kuten konttorien järjestämät erikoistapahtumat liittyvät fyysiseen kanavaan ja pankin verkkosivusto puolestaan teknologiseen kanavaan.

### **Asiakassuhteen resurssit**

Asiakassuhteet ovat pankkien olemassaolon edellytys, mutta parhaimmillaan hyvä asiakassuhde tuo pankille myös pysyvää kilpailuetua ja parantaa asiakkaan sitoutumista pankkiin. Asiakassuhdetta voidaan pyrkiä vahvistamaan eri tavoin ja suhteen ylläpitoon liittyvätkin kaikki erilaiset yhteydenotot ja tapaamiset pankin ja asiakkaan välillä sekä pankin markkinointiviestintä. Erityisesti asuntolainapalvelut ovat luonteeltaan hyvin pitkäaikaisia sitoumuksia puolin ja toisin, mikä myös korostuu pankin toimissa ja suhtautumisessa asiakassuhteeseen.



*”Se on niin pitkä yhteistyö mikä tästä alkaa, et semmonen ei käy että myynpä nyt lainan nopeesti ja saan hyvän palkkion siitä tai hyvät kulut otettua.” –Konttorinjohtaja B*

Pankki voi pyrkiä myös suhteen kannattavuuden maksimointiin ja se voikin saada enemmän irti asiakassuhteesta parantamalla yksittäistä asiakaskannattavuutta, esimerkiksi kokonaisasiakkuuden myötä ja mahdollisimman suuren palvelukokonaisuuden ja lisäpalveluiden, kuten erilaisten vakuutus tuotteiden, myynnillä.

*”Me uskotaan tosi kovasti siihen, et ku tää on omien asiakkaiden pankki, ni isoja volyymeja me saadaan niin et me tehdään ohjauksia ja lisämyyntiä talon sisällä.” –Konttorinjohtaja D*

Pankeilla on monenlaisia keinoja asiakassuhteen ylläpitoon. Monet pankit tarjoavat asiakkaalle esimerkiksi henkilökohtaisen pankkineuvojan, jonka kanssa voi muodostua syvempikin pankkisuhde, mikä puolestaan voi luoda yritykselle vahvan kilpailuedun. Asiakassuhteiden hoitamisen aktiivisuus vaihtelee eri pankkien välillä, ja erityisesti pienemmät pankit ovat saattaneet keskittyä asiakassuhteiden syventämiseen ja molemminpuoliseen tutustumiseen ja tuntemiseen asiakkaan ja pankkineuvojan välillä.

*”Me ollaan semmonen pieni yksikkö, niin täällä tulee vähän niinku sellanen vanhan ajan pankkisuhde, et tunnetaan se henkilö joka niitä mun asioita hoitaa.” –Konttorinjohtaja A*

*”Meidän yks ydinkyvykyys, mikä tulee tän asiakasvastuun kautta, on se että vaik on paljon asiakkaita ketä me ei tunneta, ni on äärimmäisen paljon asiakkaita ketä me tunnetaan oikeesti hyvin, me tunnetaan heidän tarina, mitä heille on tapahtunu ja mistä he haaveilee. Et kyhän se tuo aina helppoutta myös sinne asiakkaan puolelle, ja että hän tietää keneen on aina yhteydessä ja kenen kanssa hän on tästä viimeks keskustellu.” –Konttorinjohtaja C*

Tutuiksi tulemiseen voidaan pyrkiä muun muassa säännöllisillä fyysisillä tapaamisilla ja keskusteluilla.

*”Me halutaan tulla tutuiks asiakkaan kanssa, et pyritään nyt ainaki kerran vuodessa tavalla tai toisella keskustella pankkiasioita läpi. Ja ainahan se on helpompi et tulee tutummaks, ku kasvotusten istutaan” –Konttorinjohtaja C*

Pankit pyrkivät itse ottamaan kontaktia asiakkaisiin esimerkiksi puhelimitse, joko säännöllisin väliajoin vaihtaakseen kuulumisia ja kartoittaakseen samalla fyysisten tapaamisten tarvetta, tai sitten yksittäisissä tapauksissa, joissa asiakkaalla on esimerkiksi

laina loppumassa ja kenties tarve uudentalaiselle sijoitustoiminnalle. Lisäksi puhelinkontaktointia tapahtuu asiakkaan yhteydenottopyynnöstä tai esimerkiksi sovitun aikataulun mukaisesti lainanhoitoon liittyen.

*”Meil on konttorissa semmonen piste mistä soitetaan asiakkaalle ulos päin ja ollaan koko ajan yhteyksissä. Et mejän palvelumyyjät soittaa viikottain aika paljonki. Pankkineuvojat soittaa esimerkiks tällasia asiakkaita joilla on tilillä tietyn verran rahaa, et ootteko tyytyväisiä tähän vai voitaisko tarjota jotain muuta. Ja jälkihoitavat tarjouksia, tai vaikka kun on tehty lainatarjous niin kysyvät että onko asiakkaan hanke toteutumassa. Eli me myös aktiivisesti otetaan itse yhteyttä.” –Konttorinjohtaja D*

Konttorissa tapahtuvien palvelukohtaamisten lisäksi pienempi pankki saattaa järjestää myös muunlaisia asiakastapahtumia, joka on hyvä keino ylläpitää ja syventää asiakassuhteita sekä tutustua asiakkaaseen.

*”Me ollaan hirveen aktiivisesti järjestetty erilaisia asiakastapahtumia ja oltu koko ajan liikkeellä, ja se on kauheen kiva tapa tietysti tutustua asiakkaaseen eritavallakin, ku et näkee vaan tässä pöydän ääressä pankissa. Et siinä mä luulen et me kans poiketaan jonkun verran et me ollaan selkeesti aktiivisempia kun moni muu pankki. Ja tietysti meil on se mahdollisuus pienenä pankkina, ku joskus kuulee joltain tutuilta, jotka on isommis pankeissa töissä, et he ei voi järjestää mitään, ku asiakkaat ehkä loukkaantuis ku kuulee että joku toinen on päässy mut joku toinen ei.” –Konttorinjohtaja B*

Pankit pitävät yhteyttä asiakkaisiin myös erilaisten postitusten avulla, kuten tiedotteita esimerkiksi uusista tuotteista tai säännöksistä, ja lisäksi osalla pankeista on myös säännöllisin väliajoin ilmestyviä asiakaslehtiä.

*”Meil on sellanen kuukausittain ilmestyvä lehti, joka netin kautta laitetaan asiakkaille, ketkä antaa siihen luvan, et ollaan sillai yhteydessä asiakkaisiin. Ja sit tietysti meil on kaikennäköstä markkinointipostia jotka lähtee asiakkaille tai vaikka laskujen mukana voi tulla.” –Konttorinjohtaja D*

Pankkitapaamisiin liittyy erityisesti asiakkaan elämäntilanteen kartoitus ja sen myötä muun muassa uusien pankkipalveluiden mahdollinen tarve, sekä luonnollisesti myös uusista tuotteista tai säännöksistä tiedottaminen.

*”Me pyritään pitämään yhteyttä asiakkaisiin siten että aika ajoin yhdessä käytäis läpi asiakkaan elämäntilanne ja onko pankkipalveluissa sen myötä jotain muutostarvetta. Tulee myös uusia tuotteita, ja saattaa lainsäädännöt, verotukset ja tämmöset muuttua. Mut et jos mikään ei muutu ja kaikki toimii, niin silloin se yleensä elää aika omaa elämäänsä se laina.” –Konttorinjohtaja A*

Asuntolainaneuvottelussa korostuu erityisesti asiakkaan ja pankkineuvojan vuorovaikutteinen tilanne, ja keskustelun tärkeimpiä tavoitteita on informaation jakaminen puolin ja toisin, luottamuksen rakentuminen sekä riskien läpikäyminen.

*”Kyl siel ihan kaikki kerrottiin tosi hyvin, et aika silleen perusteellisesti. Et ne kysy kaikista jutuista et tartteeks tää kertoo vai ymmärrät sä tän. Ja enemmän ne anto sit itte päättää, et toki ne kerto niinku sen että mitä useimmiten ihmiset tekee, mut ei ne niinku tuputtanu mitään vaihtoehtoja missään nimessä.” –Asiakas 1*

Asuntolaina on rahallisesti niin suuri investointi ja riski, että on hyvin tärkeää että kaikki yksityiskohdat huomioidaan ja käydään läpi asiakkaan ja pankkineuvojan välisissä keskusteluissa ja että kaikkiin riskeihin varaudutaan ja niistä informoidaan myös asiakasta.

*”Siinä keskustelussa laskettiin ja katottiin ne kaavat, et jos nyt ton ja ton verran nousee korko ni mitä sitte, eli eri koroilla katottiin et mitkä ne kuukausimenot on siinä lainan lyhennyksessä, ihan viidellä ja kuudellaki prosentilla.” – Asiakas 2*

*”Me vietetään sitä yhteistä elämää, esim. sen taloudellisen riskin kanssa, et asiakashan sen totta kai aina kantaa ensimmäisenä, mut jos asiakkaan kantokyky sitten pettää, niin sit se kääntyy pankin maksettavaksi. Et meidän molempien intressi on se et siihen ei liity mitään sudenkuoppia, eikä tuu mitään ikäviä yllätyksiä, koska sillon se on ongelma meille molemmille, eli molemmat on riippuvaisia toisistaan mitä suuremmissa määrin, ja voi sanoa et ne intressit on aika lailla yhteiset.” –Konttorinjohtaja A*

Toisinaan riskien puiminen menee jopa pelottelun puolelle.

*”Ne kyl pelotteli siit maksukyvyttömyydestä erityisesti, et siin oikeesti alko ihan jänskättää se et jos ei saiskaan töitä.” –Asiakas 3*

Koska lainapalvelut ovat rahamäärältään ja riskiltään hyvin suuria, niissä myös korostuu eniten molemminpuolinen luottamus asiakkaan ja pankin välillä, ja luottamusta rakennetaan muun muassa kaikissa vuorovaikutustilanteissa pankkineuvojan kanssa.

*”Kylhän tää on luottamuspeliä puolin ja toisin, et luotetaan siihen mitä asiakas sanoo ja asiakas voi luottaa siihen et me tehdään parhaamme, tarjotaan hänelle niinku hänen kannaltaan paras vaihtoehto ja sopivin vaihtoehto.” –Konttorinjohtaja C*

Vaikka keskustelun ja informaation vaihdon rooli on pankeissa ymmärretty hyvin tärkeänä ja se korostui vahvasti haastatteluissa, ovat asiakkaiden kokemukset informaation saannista silti hyvin vaihtelevia. Toisinaan tietoa oli annettu paljon ja kattavasti.

*”Yllättävän hyvin se kerto erilaisista vaihtoehdoista, mutta tietysti siinä on seki et mä itsekin olen aika valveutunu näistä erilaisista koroista ja tavoista lyhentää lainaa. Mut totta kai me keskusteltiin näistä erilaisista vaihtoehdoista ja kyl se myöskin kerto ihan rehellisesti et mitkä ne on ne parhaimmat vaihtoehdot näissä.” –Asiakas 2*

Toinen saman pankin asiakas ei ollut puolestaan saanut yhtä kattavasti tietoa erilaisista vaihtoehdoista.

*”Ei se nyt ollu ihan hirveen informatiivinen se keskustelu. Et kylhän mulle annettiin nippu papereita missä ne kaikki tiedot sit oli ja käskettiin tutustuu. Mut toisaalta jos ajattelee ensiasunnon ostajaa, ni vois olla jopa ehkä enemmän jotain vinkkiä tai muuta, koska sil henkilöllä nyt ei varmaan ennen oo ollu niin isoo lainaa. Mut mitään sellast ei kyl tullu, niinku mitään ohjeistusta siihen lyhentämiseenkään, tai et kukaan ei neuvonu et miten kannattais tehdä se.” –Asiakas 3*

Erityisesti asuntolainan noston jälkeen, asiakas saattaa odottaa pankin puolelta yhteydenpitoa ja palvelun eräänlaista jälkihoitoa, vaikkei siitä olisi erikseen sovittukaan. Asiakkaasta se voi tuntua jopa hänen laiminlyömiseltä, mikäli mitään yhteydenottoja ei koskaan kuulu pankin puolelta, vaikka toisaalta asiakas ei aina kaipaakaan eteenkään myynnillisiä soittoja.

*”Olisin mä ehkä sinänsä odottanut jotain yhteydenpitoa. Tai no ihan hyvä ettei siis ota semmosta myyntiyhteyttä, mut sitä mä oisin kyl luullu, koska se oli sinänsä aika olematonta siinä näiden lainaturvien osalta. Et ehkä semmoses ois aatellu et ne ottais yhteyttä, ku on vähän aikaa kulunu, mut ei kyl oo ottanu mistään, ei edes tästä mun lyhentämisen alottamisesta tai isä-takauksen poistamisesta kun mä saan töitä, mikä tuntuu vähän niinku unohtamiselta.” –Asiakas 3*

Asiakassuhteeseen liittyvät resurssit sijoittuvat palvelumatriisissa pääasiassa fyysisen palvelukanavan kohtaamisiin, sekä jossain määrin myös puhelimella ja verkkopankin viestien vaihdolla luotuihin palvelutapahtumiin, ja ne ovat luonnollisesti myös asiakkaalle päin eniten näkyvää toimintaa.

### **Liiketoimintaverkoston resurssit**

Pankin ulkopuoliset liiketoimintaverkoston tarjoamat resurssit ovat hyvin olennaisia pankin palvelukokonaisuuden muodostuksessa, ja myös lainapalvelut tarvitsevat paljon erilaista ulkopuolista osaamista ja resursseja. Mitä pienempi pankin organisaatio on ja mitä vähemmän sisäistä osaamista ja erikoistumista, sitä enemmän organisaatio yleensä hyödyntää ulkopuolista asiantuntijuutta ja liiketoimintasuhteita suhteessa oman toimintansa kokoon. Suuremmissa organisaatioissa suuri osa tukitoimista löytyy organisaation sisältä, kuten pääkonttorista. Lainapalveluiden yhteydessä tuli esiin erilaisia ulkopuolisia toimijoita, joita pankit hyödyntävät. Asuntolainan antoon tarvitaan usein erilaisia viranomaisten pitämiä rekistereitä, kuten asiakkaan luottotietojen tarkistamiseen sekä kiinteistöjärjestelmästä saataviin kiinteistöjen tietoihin.

*”Sanotaan että kuluttajille suunnatussa luotonannossa hyvin vähän käytetään ulkopuolista osaamista. Tietysti meil on sitte tavallaan yhteistyökumppaneina kaikennäköset viranomaistahot ja rekisterinpitäjät, et erilaisista järjestelmistä haetaan kiinteistöjen tietoja, luottotietoja ja niin poispäin, eli jotka on usein tämmösiä viranomaistietoja tai siihen verrattavia.” –Konttorinjohtaja A*

*”Jos ihan tätä laina-asiointia miettii, niin tietysti me otetaan ulkopuolelta mm. kattavat luottotiedot jokaisesta asiakkaasta. Ja sit jos on kiinteistö kyseessä niin me haetaan yleisistä avoimesta kiinteistöjärjestelmästä kyseistä kiinteistöä koskevat tiedot. Siel on rasiustodistus, näkyy että paljonko sitä kiinteistöä kohtaan kohdistuu panttauksia tai minkä näkönen kiinteistö on kyseessä.” –Konttorinjohtaja B*

Tietotekniikan kehitys parantaa myös pankin mahdollisuuksia hyödyntää ulkopuolisia resursseja, kuten Suomen siirtyminen käyttämään sähköistä kiinteistöjärjestelmää.

*”Se mikä tulee muuttamaan tätä prosessia lainapuolella on että Suomikin on siirtymässä tämmöseen sähköiseen kiinteistöjärjestelmään. Eli kaikki kiinteistöä koskevat merkinnät aina näitä kauppoja ja muita myöten, siirtyy viranomaisten pitämään sähköiseen*

*järjestelmään ja kaikki fyysiset asunto-osakkeiden osakekirjat ja myös panttikirjat häviää. Ne tulee olemaan tämmösiä niinku arvomerkinnoja sitten, sitä kiinteistöä koskevalla tilillä. Et se tulee tehostamaan hirveen paljon prosesseja pankeissa, ja se tulee myöskin luomaan tavallaan tämmösen yhteismitallisen ja selkeen systeemin.” – Konttorinjohtaja A*

Kiinteistövälitysfirmoja käytetään usein apuna, jos tarvitaan apua hankalamman kohteen arviointiin ja lisäksi näitä palveluita voidaan suoraan tarjota asiakkaalle pankkipalveluiden ohella.

*”Meil on erittäin hyvä yhteistyö yhden kiinteistövälitystoimiston kanssa, tosi hedelmällistä yhteistyötä tehdään heidän kanssaan. He esimerkiksi suorittaa meillä näitä arvioita, et jos asiakas miettii et mikähän hänen asuntonsa arvo on, ku mietitään uutta asuntoa, ni hän saa sieltä apua ja sit me ohjataan sinne asiakkaita ku myydään omaa asuntoa.” – Konttorinjohtaja D*

Useimmilla pankeilla on joko organisaation sisäinen vakuutusyhtiö tai sitten yhteistyösopimus jonkin ulkopuolisen vakuutusyhtiön kanssa, jolloin asiakkaalle voidaan tarjota mm. häneltä vaadittua henkivakuutusta lainanoton yhteydessä sekä lainan vakuutena olevan kohteen vakuuttamista.

*”Meil on konsernissa ihan oma henkivakuutusyhtiö, jonka kautta tulee myös tää lainaturva, jonka voi kytkeä tähän lainaan. Ja meil on kanssa yhteistyösopimus toisen vakuutusyhtiön kanssa, eli tarjoamme vakuutusyhtiön asiakkaalle mahdollisuutta tiettyihin etuihin, jos hän siirtyy meille. Me pyritään tän yhteistyösopimuksen puitteissa myös käyttämään tätä vakuutusyhtiötä, mut tärkeintä on tietysti sen lainan kannalta, että asiakkaan vakuutukset olis kunnossa eli että se kohde, joka on meillä vakuutena olis vakuutettu, ja lainan maksaja on henkilökohtaisesti vakuutettuna.” –Konttorinjohtaja A*

Lisäksi pankit voivat joskus tarvita perintätoimiston palveluita lainan lyhennysten jäädessä maksamatta.

*”Joskus tapahtuu niin, onneks aika harvoin, että lainan hoito ei etenekään suunnitelman mukaan ja että siihen lainaan kohdistuu perintätoimenpiteitä ja niissä voi tulla sitten mukaan ulkopuolisia tahoja, eli perintätoimistoa tai jotain muuta.” –Konttorinjohtaja A*

Näiden lainaan liittyvien ulkopuolisten toimijoiden lisäksi pankit hyödyntävät ydintoimintojensa tukemiseen muita erilaisia ulkopuolisia palveluja, kuten

asiakastyytyväisyysmittauksia, työterveyshuoltoa tai markkinoinnin tukea, ja he voivat myös hyödyntää ulkopuolista koulutus- ja konsultointiapua, yleensä pääkonttorin johdolla.

*”Meil on hyödynnetty ulkopuolisia konsulttitaloja, joita on sit käytetty myös meidän henkilökunnan myyntikoulutuksessa, et meil ei pienenä talona ole mitään valtavaa omaa koulutusosastoa, vaan sitten tietysti ostetaan se koulutus mitä tarvitaan. Ja konsulttiapua on käytetty monessa kehittämishankkeessa, mut se oikeastaan riippuu vähän et mikä on kyseessä. Mut lähtökohtana on et silloin kun on sellanen toiminta tai tilanne missä nähdään et ulkopuolinen näkemys on hyväks, ni hankitaan sitä siihen oheen.” –Konttorinjohtaja B*

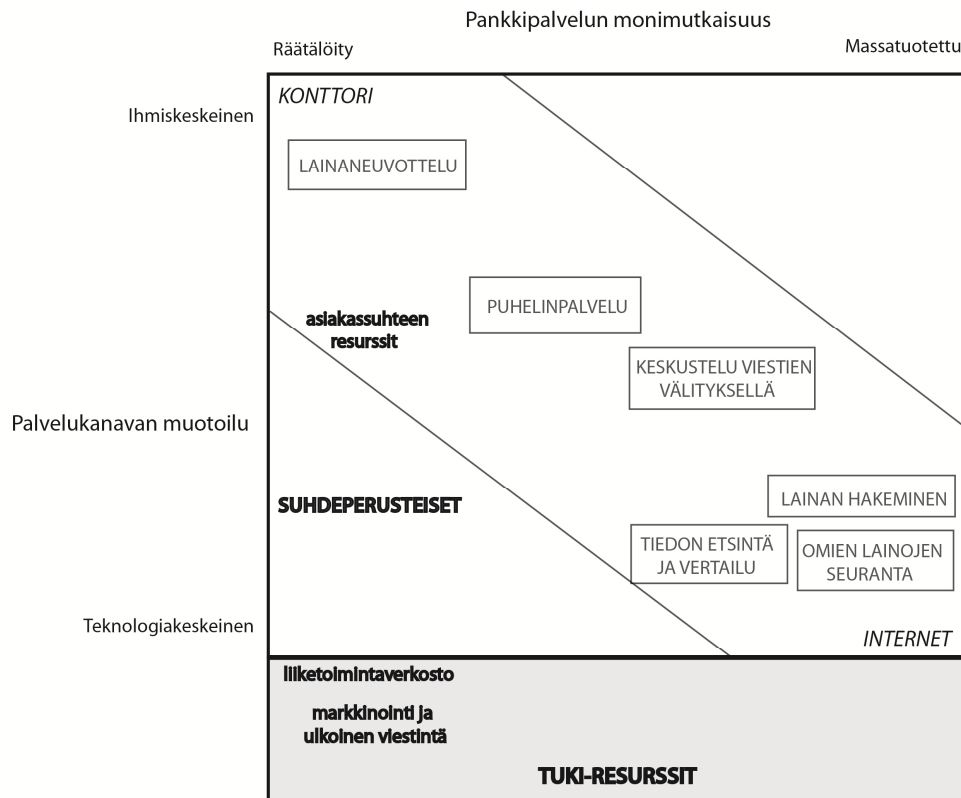
*”Kylhän me koulutuspalveluita ostetaan ulkopuolelta kyllä, että aika paljonhan on ulkoistettu kaikennäköstä. Mut tää peruspaketti on ihan omilla.” –Konttorinjohtaja E*

Osa pankeista käyttää ulkopuolista pankkijärjestelmää, joka on tuotettu ja jota ylläpitää ulkopuolinen toimija.

*”Meil on tämmönen yhteisyritys jossa on osakkaina suurin osa näistä muista kuin suurimmista pankeista. Ja he tuottaa ja ylläpitää meille tän meidän pankkijärjestelmän, reskontrajärjestelmän, ja myös nettipankki on siellä.” –Konttorinjohtaja A*

Pankin liiketoimintaverkoston resursseista suuri osa liittyy pankin tukitoimintojen ylläpitoon eli back office -resursseihin. Kuitenkin osa liiketoimintaverkoston resursseista on kohdennettu suoraan asiakkaan palvelutarjooman laajentamiseksi, kuten kiinteistövälitys- ja vakuutuspalvelut, jotka siten liittyvät vahvasti myös fyysiseen palvelukohtaamiseen. Toisaalta pankkijärjestelmän ylläpito on myös yksi verkkopankkijärjestelmää mahdollistava resurssi ja siten voimakkaasti yhteydessä automaattiseen palvelukanavaan.

Pankin suhdeperusteiset resurssit sijoittuvat palvelumatriisissa sekä fyysiseen palvelukanavaan että tukiresursseihin. Näistä asiakassuhteen resurssit liittyvät voimakkaasti asiakassuhteen ylläpitoon ja asiakkaan vuorovaikutukseen, jonka tehokkain kanava on fyysinen kohtaaminen, vaikka toki resurssi liittyy myös muihin vuorovaikutteisiin kohtauksiin ja voitaisiin sen puolesta sijoittaa myös matriisin tukiresursseihin. Markkinointi ja ulkoinen viestintä, sekä liiketoimintaverkoston resurssit sijoittuvat pääasiassa tukiresurssien puolelle, ollessaan lähinnä organisaation tukitoimintoja varten, eikä niin näkyvänä osana itse palvelukohtaamisissa.



Kuvio 6. Pankin suhdeperusteiset resurssit palvelumatriisissa.

### 6.1.5 Fyysiset resurssit

Pankin fyysisiä resursseja ovat muun muassa fyysinen omaisuus ja varallisuus, kuten erilaiset tilat tai pääoma, jotka luovat pankin toiminnan fyysiset puitteet. Konttoriverkosto on yksi hyvä esimerkki pankin fyysisistä resursseista ja toimitiloista ja se onkin viime aikoina ollut kovan muutoksen ja tehostamisen alla monissa organisaatioissa. Suuremmissa ja vanhemmissa organisaatioissa, joissa konttoreita on lähtökohtaisesti ollut hyvinkin paljon, toimintaa pyritään kenties tehostamaan konttoriverkostoa supistamalla, kun taas puolestaan nuoremmilla pankeilla voi olla käynnissä konttoriverkoston laajentamishankkeita.

*”Me ollaan täällä asiakasta varten ja meit on koko ajan enemmän ja enemmän, et esimerkiksi mejän franchising-pisteitä on pyritty lisäämään.” –Konttorinjohtaja D*

Konttoreiden fyysinen sijainti on myös tärkeä osa toimivaa organisaatioita ja sen avulla voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä, mikä pyritäänkin ottamaan huomioon uusien konttoreiden perustamisen yhteydessä sekä vanhojen konttoreiden siirtämistä harkitessa.



*”Meidän konttoriverkko varmaan muuttuu sillä lailla, et me muutetaan näitä paikkoja. Konttorit tulee varmaan oleen yhä enemmän siellä missä ihmisetkin istuu, niinku Alkoki menee aina tonne jonneki kauppakeskukseen, ni samalla lailla meidän konttoriverkko kehittyy. Me ei myöskään olla välttämättä enää kivijalassa, vaan me voidaan olla kahdeksannessa kerroksessa mikä on halvempaa tilaa.” –Konttorinjohtaja E*

Konttoreiden suunnittelulla ja sisustuksella voidaan vaikuttaa vahvasti esimerkiksi konttorin asiakaslähtöiseen ilmapiiriin.

*”Niin kun huomaa tossa alakerrassa, niin meillä ei siellä ei oo pankkitiskejä, siellä ei oo vuoronumerojärjestelmää ja jos katot tarkemmin näille meidän ihmisten pöydille, niin heillä on ihan oma puhelimet niillä pöydillä, joihin asiakkaat voivat ihan suoraan soittaa suoralla numerolla ja niin pois päin. Sitä palvelua ei välttämättä ihan kaikista pankeista saa.” –Konttorinjohtaja A*

Tämä on huomioitu myös asiakaskeskeisempään toimintamalliin siirtyvässä organisaatiossa, jolle on tärkeää että asiakas kohdataan ja huomioidaan heti kun hän tulee konttorin ovesta sisään.

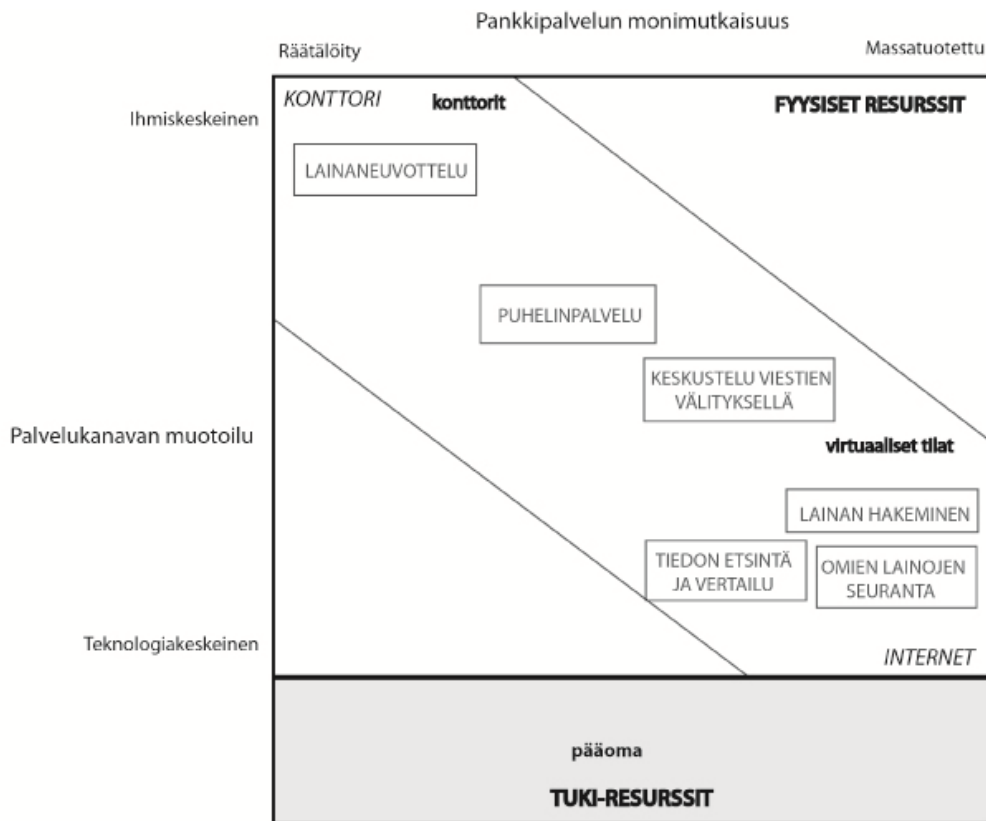
*”Meidän konttorin ilme muuttuu, et me kohdataan asiakas heti kun hän tulee ovesta, ni otetaan se vastaan. Eli asiakas ei voi luikerrella tänne ja ihmetellä et mihin hän menis, vaan et se kohtaaminen tapahtuu sit heti.” –Konttorinjohtaja E*

Myös pankkijärjestelmä voidaan nähdä fyysisenä resurssina, sillä se on nykypäivänä tärkeä virtuaalinen toimitila pankille. Pankkien fyysisten konttoritilojen lisäksi toimintaa tapahtuu nimittäin paljonkin verkossa ja pankkijärjestelmä luo tähän puitteet, vaikka se hyvin hyödynnettynä kuuluukin myös tietoteknologisten resurssien kategoriaan.

*”Meillähän pankkijärjestelmä muuttu parisento vuotta sitten, ja meil on tääl paljon apuvälineitä mitkä ihan oikeesti helpottaa meidän työtä, kunhan me vaan itse käytetään niitä.” –Konttorinjohtaja C*

Toinen tärkeä haastatteluissa esiin noussut pankin fyysinen resurssi on sen taloudellinen pääoma, mikä vaihtelee suuresti organisaation kokoluokan mukaan. Koska fyysiset resurssit luovat toiminnan raamit, suurempi pääoma ja rahallinen puskuri mahdollistaa erilaisia ratkaisuja, kuin esimerkiksi pienemmän pääoman omaava pankki voisi tehdä.

”... esimerkiksi Sampo, tai Nordea, niil on niinku just se, et ku siel on paljon asiakaskuntaa, ja siel on niin iso massa takana rahaa ja kaikkee, ni he voi tehdä jopa sellasii ratkasuja et se ei nyt oo niin kauheeta kenenkään kannalta jos käy huonosti.” –Konttorinjohtaja D



Kuvio 7. Pankin fyysiset resurssit palvelumatriisissa.

Pankin fyysiset resurssit sijoittuvat palvelumatriisiin (kuvio 6) eri puolille ja vaikeivät ne suoraan vaikuttaa vuorovaikutteisiin palvelukohtaisiin asiakkaan kanssa, on osa niistä silti mukana kohtaamisissa ja ne voidaan sijoittaa palvelukohtaamisen yhteyteen. Varsinaisena tukiresurssina voidaan erityisesti pitää pankin pääomallisia resursseja, sillä varallisuus ja rahoitus mahdollistavat toimintaa, eivätkä liity mihinkään tiettyihin palvelutoimenpiteisiin. Fyysisistä resursseista myös toimitilat, kuten konttorit ja virtuaaliset tilat, ovat tavallaan toimintaa mahdollistavia tukiresursseja, mutta liittyvät myös vahvasti fyysiseen sekä elektroniseen palvelukanavaan.

## 6.2 Asiakkaan resurssit

Empiirisen haastatteluaineiston pohjalta asiakkaan erityyppiset resurssit voidaan luokitella neljään kategoriaan, jotka ovat *sosiaaliset resurssit*, *asiakkaan tietämys*, *teknologinen osaaminen* ja *fyysiset resurssit*. Myös asiakkaan resurssit voidaan sijoittaa pankin

palvelumatriisiin ja tarkastella sen avulla mihin eri lainaprosessin toimenpiteisiin ja muihin resursseihin ne liittyvät.

### 6.2.1 Sosiaaliset resurssit

Asiakkaan sosiaaliset resurssit liittyvät sekä hänen sosiaalisiin suhteisiinsa, kuten perhe ja ystävyys-suhteisiin, ja voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan pankinvalintaan sekä myös asiakkaan omiin vuorovaikutustaitoihin, joiden rooli korostuu erityisesti fyysisessä palvelukohtaamisessa pankkineuvojan kanssa. Esimerkiksi vanhemmat voivat vaikuttaa nuoren asiakkaan ensiasuntolainan nostoon.

*”Se mun eka asuntolaina meni oikeastaa isän kautta, et se tuns sieltä pankista ihmisiä ja ylipäättään me ollaan perheessä kaikki keskitetty sinne ja niil oli sit aika paljon firmanki asioita siellä.” –Asiakas 1*

*”Niin mul meni se pankin valinta vähän ehkä mutkia oikoen ihan sen takia et mun isäl on ollu jo pitkään kaikki oma asiointi siellä pankissa mistä mä ton lainan hain, et ei tässä mun tapaukses sitte ruvettu uudelleen tarkastelee muita vaihtoehtoja.” –Asiakas 3*

Vaikka toisinaan asuntolaina otetaan suoraan samasta pankista kuin vanhemmilla, eli perheen pankkivalinnat periytyvät suoraan jälkipolville, myös suosittelujen kautta voidaan vaikuttaa ystävien ja sukulaisten valintoihin.

*”Meidän pankille on tunnusomaista se, että kun joku suvun jäsen tulee meidän asiakkaaks, niin koht huomataan et meil onki koko klaani, et se sellanen suositteluperiaate ja lojaaliset asiakkaat.” –Konttorinjohtaja B*

Asiakkaan sosiaaliset resurssit korostuvat erityisesti vuorovaikutustilanteessa pankkineuvojan kanssa. Keskustelun yksi tärkeimmistä tavoitteista on informaation kohtaaminen, sillä asiakkaan ei tarvitse tietää etukäteen paljoakaan, mutta pankkineuvojan on sitäkin tärkeämpi pystyä kertomaan asiakkaalle kaikki oleellinen tieto suuresta lainasta. Asiakkaan kyvykkyyksissä korostuukin hänen kykynsä kuunnella ja vastaanottaa tietoa, sekä olla kiinnostunut itseään koskevasta asiasta.

*”Ku täs on niin isoista asioista kyse, ni ois tärkeitä et asiakas olis kiinnostunu kaikista yksityiskohdistakin, ku se on häntä koskevaa. Mut useimmiten se on vaan kiinnostunu siitä et edullisella korolla ja mahdollisimman äkkiä, mä meen tekemään sen tarjouksen ja mä*

*katon sit myöhemmin niit muita. Ja asiakas ei malttais edes ku me yritetään selostaa niit ehtoja ja kaikkea, tosin ne on pienellä pranttäty, mut me silti käytäis niitä läpi yhdessä. Ne tykkäis vaan, ku tää on nyt selvä ja me saatiin tää laina, ni me mennään nyt vaan tekee se tarjous.” –Konttorinjohtaja E*

*”Varsinkin jos asiakkaan näkemykset on vähän erilaiset pankin kanssa, esimerkiks sen hankkeen kokoluokasta suhteessa niihin omiin taloudellisiin resursseihin, niin ehkä se on hyvin olennaista asiakkaalta että miten sitä informaatiota sitten osataan tai halutaan ottaa vastaan ja miten sitä sitten käsittelee, ja minkä näköseen johtopäätökseen sitten sitä kautta tulee.” –Konttorinjohtaja A*

Keskustelun toinen tavoite tiedon jakamisen lisäksi on molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen, jossa korostuu asiakkaan tietynlainen rehellisyys ja vilpittömyys ja joka auttaa suhteen perustamisessa.

*”Must se meni hirveen helposti kaikki, et ei mun tarvinnu kauheesti vakuutella, mut ku mä oon aika perusrehellinen, ni mä iteki totesin et onhan siinä aina riskit.” –Asiakas 2*

Olisi myös tärkeää, että asiakkaalla olisi rohkeutta tulla kertomaan esimerkiksi vaikeuksistaan lainan lyhennyksistä, jotta näihin voitaisiin löytää ratkaisu ennen kuin on liian myöhäistä.

*”Se olis myöskin tärkeätä, jos tulee niinku taloudellisia vaikeuksia, et ei epäilis tulla juttelemaan, koska niit kyl tulee, ei nyt kaikille mut hyvin useille. Et se on yleistä et on kiree budjetti, ni tulla kertomaan avoimesti siitä.” –Konttorinjohtaja E*

### **6.2.2 Asiakkaan tietämys**

Asiakkaalta vaadittu tiedon määrä vaihtelee palvelukanavan mukaan, sillä kun fyysisessä lainaneuvottelussa pankkineuvoja voi opastaa asiakasta, korostuu teknologisisessa kanavassa asiakkaan itseohjautuvuus tiedonhankinnan suhteen. Toisaalta myös asiakkaiden tietämyksen ja osaamisen taso vaihtelee runsaasti, sillä esimerkiksi ensiasunnon ostaja ei välttämättä tiedä entuudestaan mitään asuntolainan nostosta, kun taas jotkut asiakkaat voivat olla hyvin tietoisia kaikesta. Etenkin ensiasunnon ostajan olisikin varmasti hyvä hoitaa lainaneuvottelu konttorissa, ja myös pankkineuvojan tehtävänä keskustelussa on mukauttaa tiedonjakoa asiakaskohtaisesti.

*”Jotkut on tosi valveutuneita ja haluavat hoitaa ja hoitavat kaiken itse ja voi olla et heil on sellanen osaaminen ettei pankilla oo juurikaan mitään neuvottavaa. Ja toiset on sitten sellasia et täytyy viedä oikeastaan kädestä pitäen sen prosessin läpi.” –Konttorinjohtaja A*

Mikäli asiakkaan tietämyksen taso on jo valmiiksi suuri, hänestä voi tuntua että pankkineuvoja kertoo asiat liiankin yksityiskohtaisesti.

*”Niinku tosi perusteellisesti käytiin kaikki asiat, ehkä jopa vähän liian perusteellisesti jotain juttuja. Esimerkiks niitä lainasopimuksii ku ne on aika pitkät, ni se piti kohta kohdalta käydä läpi, vaikka sen ois voinu jokainen lukee ite vaan, tai jättää lukematta jos ei jaksu lukee, et ei se nyt hirveesti muutu se tilanne, et pankkivirkailija lukee sen ääneen, tai jos itte lukee.” –Asiakas 1*

Asiakkaan ei tarvitsekaan tietää entuudestaan paljoa asuntolainan nostamiseen, sillä pankkineuvojan tehtävä on kertoa hänelle kaikki olennainen lainaneuvottelussa, mutta asiakkaalta vaaditaan silti tietämystä ja käsitystä hänen omasta taloudellisesta tilastaan, sekä kykyä hankkia tarvittavat numeeriset tiedot.

*”Tietysti hänen täytyy olla rehellinen ja kertoa se oma tilanne, perehtyä siihen tilanteeseen. Asiakashan ei ole ammattilainen, vaan hänen pitäis olla tietonen vain tästä omasta taloudellisesta tilanteesta. Se on ehkä se mitä häneltä vaaditaan.” –Konttorinjohtaja D*

*”Asiakkaalla pitäisi kyllä olla kyky pelkistää se tilanteensa semmoseen tulo- ja menoarvioiden muotoon, eli pukea sen oman taloudellisen tilanteensa numeroiksi meidän luottihakemukseen. Ja kyky hankkia se tarvittava tieto jos ei sitä sit suoraan oo mistään saatavissa. Niin se on varmaan ratkasevaa.” –Konttorinjohtaja A*

Toisaalta vanhan pankkisuhteen tapauksessa pankilta voi löytyä hyvin pitkälle asiakkaan rahaliikenteen historiaa ja tällöin pankki voi hyvin auttaa asiakasta luottihakemuksen tietojen täyttämässä.

*”Aika vaivatta se meni, ei siin tarvinnu niinku hirveesti sen puolestakaan olla mitään tietoo ittestä, tai oikeastaan mitään, ku pankillahan oli kaikki tiedot musta.” –Asiakas 3*

Palveluntarjoajan kilpailuttaminen liittyy tiettyyn tiedonjanoon ja useat asiakkaat kilpailuttavat nykyaikana pankin, etenkin kun on kyse suuremman asuntolainan nostosta. Vaikka kilpailuttaminen yleensä liittyykin vain euromääräisiin mittareihin ja tarjouksiin, sillä

asiakaspalvelua on vaikeampi mitata ilman henkilökohtaista kokemusta, kilpailuttaminen kuitenkin viestii siitä, että asiakas on kiinnostunut ja haluaa tietoa korkotasosta ja sen vaihteluista. Yleensä lainatarjous pyydetään myös omasta pankista, etenkin jos aiempi pankkisuhde on sujunut ongelmitta.

*”Tässä tokassa asuntolainassa oli aika luonnollinen et mä totta kai kysyin lainatarjousta omasta pankista ja mä ajattelin sit vaan jonkun muun pankin siihen kilpailuttaa ja kysystä, et niinku tavallaan kummasta saa paremmat tarjoukset, ja oikeastaan ne muuttuvat tekijät siinä tuntu olevan vaan se marginaali. Mut mä olin etukäteen aika varma et mä otan sen tuolta omasta pankista ku se oli aika helppo hoitaa sieltä samaa kautta, mut mä vaan uteliaisuuttani nyt kysyin sitä toisestaki.” –Asiakas 1*

*”On se aika luontevaa että sä otat ainaki sen tarjouksen ensiks sielt omasta pankista. Ja sit sä voit ottaa muualtaki, mut me ollaan kuitenkin ensimmäisenä asiakkaan kanssa siin neuvonpidossa. Ja sit meil on ehkä tämmönen hyvä tuttavuus, et sä tiedät et sun on helppo tulla tänne mun luo ja mä järjestän sun asiat ja niin pois päin, ni se vaikuttaa.” –  
Konttorinjohtaja E*

Osa asiakkaista pitää vanhaa pankkisuhdetta itsestäänselvyytenä, eivätkä he siksi lähde kilpailuttamaan ja pyytämään tarjouksia muilta pankeilta.

*”Mähän en oo mikään tällanen kilpailuttaja et mä kävisin viidessä eri pankissa kysymässä lainatarjousta, et se on se mun pankki mikä on ja mä kysyn sieltä ja mä neuvottelen sit siellä siitä korosta. Et mä tiedän et sellasen prosentien desimaalin tai semmosen takia ei kannata lähte kilpailuttamaan.” –Asiakas 2*

### **6.2.3 Teknologinen osaaminen**

Internetin yleistymisen myötä myös pankkien asiakkaat ovat siirtyneet hoitamaan peruspankkiasioinnin sähköisesti. Teknologinen osaaminen liittyykin erityisesti asiakkaan kykyyn hyödyntää pankin sähköistä palvelukanavaa, mutta auttaa asiakasta suuresti myös informaation hakemisessa ja tiedon vertailussa. Internetistä voidaan hakea tietoa ja vertailla eri pankki- tai palveluvaihtoehtoja, mutta perinteisen tiedon lisäksi asiakkaat voivat myös seurata aktiivisesti muiden asiakkaiden kokemuksia ja vaihtaa mielipiteitä erilaisilla sähköisillä keskustelufoorumeilla.

*”Mä itse asiassa ihan hirveesti netissä katsoin sekä niinku eri pankkien sivuilta, ku kaikilla näillä pankeilla on sellaset ohjeet näitä lainoja varten, ja samoin sit eri keskustelufoorumeita seurasin tosi tarkkaan. Että millasia kokemuksia ihmisillä on ja mitkä on ne semmoset kriittiset kohdat ja mitkä ne on ne riskit ylipäätänsä asuntosijottamisessa.” –Asiakas 2*

Pankin sähköinen palvelukanava on vaivattomampi ja helposti saavutettavissa paikasta riippumatta. Lisäksi elektronisen kanavan käyttö säästää myös asiakkaan aikaa, sekä peruspankkipalveluiden tapauksessa mutta myös esimerkiksi sähköisen lainahakemuksen yhteydessä.

*”Toisaalta asiakkaatki on kiireisiä, niin se sähkönen lainahakemus säästää heidän omaa aikaa, he voi tehdä sen illalla vaikka kymmeneltä ja se on meillä täällä sit aamulla.” –  
Konttorinjohtaja C*

Teknologinen osaaminen vaihtelee suuresti muun muassa iän mukaan ja vaikuttaa siten myös asiakkaan kanavavalintoihin ja -preferensseihin.

*”Tietysti siinä kanavavalinnassa on vähän myös asiakassukupolvilla eroo, että nuorempi väki jotenki kokee luontevana lähteä sieltä netin kautta liikkelle.” –Konttorinjohtaja A*

Kaikki asiakkaat eivät siis ole omaksuneet internetiä ja he haluavat edelleen käyttää perinteistä kanavaa myös peruspankkipalveluiden hoitoon. Mikäli pankki on rajoittanut fyysisen palvelukanavan käyttöä, se voi myös vaikuttaa tällaisen asiakkaan palveluntarjoajanvalintaan.

*”Me ei käytetä käteistä rahaa ollenkaan, et jos jollekin se käteinen on tärkeätä eikä riitä et hän nostaa sitä seinästä. Tai sitte se että me ei maksella täällä asiakkaiden laskuja. Et me opetetaan täällä asiakas käyttämään nettiä, ja sen jälkeen asiakkaan pitäis itse käyttää sitä laskujen maksuun ja tililtä toiselle operointiin. Mutta se on niin marginaalinen porukka, joka sitä tarvitsee, et ku mä mietin oikeesti miten paljon ihmiset tekee asioita netissä. Siis jos mietit ittees, tai minä, ni enhän mä nyt oo käyny pankissa ku tekemäs kaupat asunnosta. Mut sit on vanhoja ihmisiä joilla ei oo mahdollisuutta nettiin.” –  
Konttorinjohtaja D*

Toisaalta pankki, joka pyrkii säännöllisiin fyysisiin kohtaamisiin ja asiakassuhteen rakentamiseen, ei välttämättä ole pelkkää sähköistä kanavaa ja verkkopankkia suosivan

asiakkaan valinta, sillä asiakas ei saisi fyysisten tapaamisten tuomaa lisähyötyä, eikä toisaalta sopisi myöskään pankin palvelustrategiaan.

*”Asiakkaat jotka niinku haluaa tällast henkilökohtasta palvelua, niin heille niinku tää palvelukonsepti on oikee. Mut kaikki ei oo semmosia, me ei olla oikee pankki niille jotka haluaa vaan linjoja pitkin ja netin kautta eikä tarvitse mitään kontaktii, niin sillonhan me ei olla välttämättä se ykkösvalinta ja se on ihan ymmärrettävää. Et oikeestaan enemmän mä lähtisin siitä et se on se asiakkaan palvelutarve, joka sen määrittelee et valitseeko hän meidät.” –Konttorinjohtaja B*

#### **6.2.4 Fyysiset resurssit**

Asiakkaalta vaaditaan erilaisia fyysisiä resursseja muun muassa palvelukanavan mukaan. Fyysisessä palvelukanavassa korostuu erityisesti asiakkaan aika ja vaiva, sillä asiakkaalla täytyy olla mahdollisuus päästä käymään fyysisesti konttorissa, kun taas elektronisessa kanavassa vaaditaan puolestaan teknisiä mahdollisuuksia ja välineitä käyttää internettiä, kuten esimerkiksi tietokonetta tai älypuhelinta. Asiakkaan ajoitus korostuu myös lainaprosessin alussa, sillä olisi tärkeää että esimerkiksi lainaneuvotteluille varattaisiin tarpeeksi aikaa.

*”Ois tärkeetä et asiakkaat tulisivat mahdollisimman ajoissa meille kertomaan siitä lainatarpeesta, et me voidaan tehdä se lainalupaus, vaikka ostaminen tulis vasta kolmen kuukauden päästä akuutiks. Ni se on niinku kaikkein suurin asia, et olis hyvissä ajoin liikkeellä.” –Konttorinjohtaja E*

Fyysisistä resursseista ehkä selkeimmin nousivat esiin asiakkaan taloudelliset resurssit. Niissä korostuvat muun muassa se, että hänen luottotietonsa ovat kunnossa, hänellä on hyvä kokonaistaloudellinen tila eli säännölliset tulot esimerkiksi vakituisen työpaikan myötä sekä että lainan vakuudet ovat kunnossa.

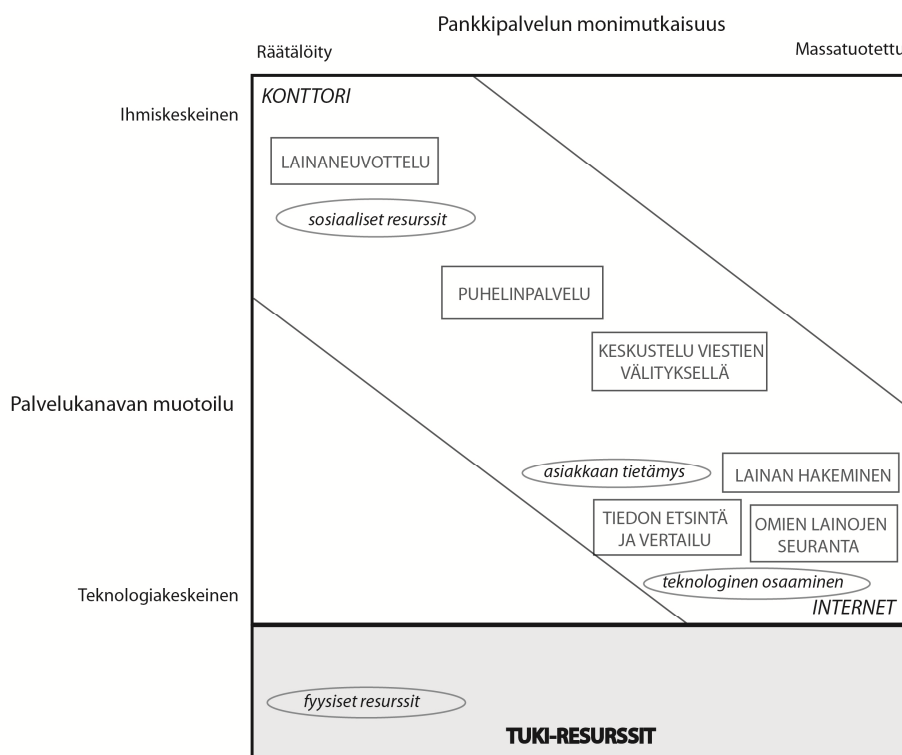
*”No me katsotaan se asiakkaan taloudellinen tilanne, et hänel on ollu luotonhoitokyky. Tietysti hänellä pitää olla vakituinen työpaikka ja tietysti vakuudet pitää olla riittävät. Et tärkeintä ehkä on ku laina-asioita mietitään, ni vakuudet pitääki olla kunnossa, mut että se maksukyky ja nähdään et asiakkaalla on potentiaalia selvitä.” –Konttorinjohtaja B*

Näistä suurimpaan osaan voidaan kuitenkin järjestää lisävakuuksia ja henkilötakauksia erilaisin sopimuksin, joten pankki voi jossain määrin joustaa näidenkin suhteen. Lisäksi



asunnosta tarvitaan tiedot, kuten esite ja isännöitsijäntodistus, jotka pankki saa kuitenkin useimmiten suoraan kiinteistövälittäjältä. Tärkeä asia, joka ei liity niinkään itse lainaprosessiin vaan tulevaan taloon on, että asiakas pystyisi viemään hankkeen läpi kunnialla, kuten esimerkiksi talon rakennusprojektin, jossa saattaa usein tulla odottamattomia mutkia matkaan. Esimerkiksi vain harva omakotitalon rakentaja pysyy sataprosenttisesti budjetissaan.

*”Jos esimerkiks rakentaa, ni se rakentaminen ei aina mee sillain ku on suunniteltu, et siel tulee aina hidastuksia, ja siel tulee.. Vaikkei pitäny olla kallio siinä niin nyt onkin ja se pitää räjäyttää. Sit sähkömies ei tullukaan, se juopotteli.. Ja ei saada taloo valmiiks.. Ja sitten, mitenkä päästään muuttamaan, ku vanha pitäis myydä ja meille pitäis maksaa lainoja. Et tämmösiä kohteita tulee, mut ku ne otetaan aikasin huomioon ni niistä selviää kyllä.” –Konttorinjohtaja E*



**Kuvio 8. Asiakkaan resurssit palvelumatriisissa.**

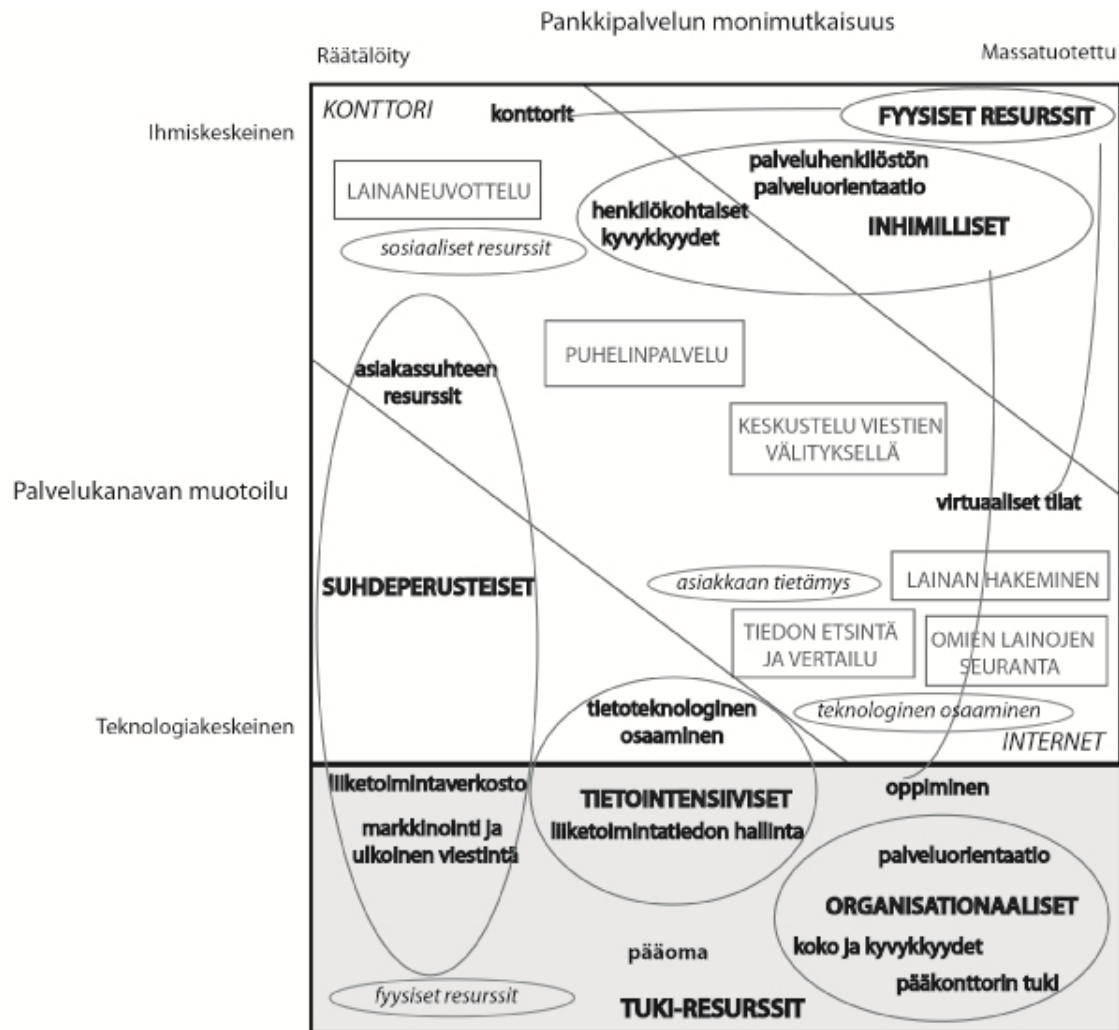
Myös asiakkaan resursseja voidaan siis tarkastella palvelumatriisin avulla (kuvio 7), ja ne on ympyröity matriisissa. Fyysisessä palvelukohtaamisessa korostuvia resursseja ovat erityisesti asiakkaan sosiaaliset taidot, kuten vuorovaikutustaidot sekä kyky ottaa vastaan ja käsitellä

annettua tietoa. Teknologisessa palvelukanavassa puolestaan korostuu erityisesti teknologinen osaaminen kuten verkkopankin käyttötaidot sekä informaation hakeminen ja tiedonvaihto mm. muiden asiakkaiden kanssa. Asiakkaalta vaadittu tietämys asuntolainan yksityiskohdista vaihtelee palvelukanan mukaan, sillä fyysisessä lainaneuvottelussa asiakkaan ei tarvitse tietää muuta kuin oma taloudellinen tilanteensa, kun taas sähköisessä kanavassa tiedon hankinta jää asiakkaan vastuulle. Toisaalta asuntolainaneuvottelu vaatii ainakin toistaiseksi neuvottelua puhelimitse sekä yhden fyysisen tapaamisen, jossa allekirjoitetaan lainasopimus, joten asuntolainan suuruusluokkaa olevaa lainaprosessia ei voitaisikaan viedä läpi täysin elektronisen kanavan kautta, ilman pankkineuvojan vuorovaikutusta. Osa asiakkaankin resursseista voidaan nähdä ns. back office -resursseina eli toimintaa mahdollistavina tukiresursseina, ja näissä korostuvat erityisesti asiakkaan taloudelliset resurssit.

### **6.3 Yhteenveto**

Havainnot pankin resursseista voitiin jaotella teoriasta kumpuavien kategorioiden mukaan organisationaalisiin, inhimillisiin, tietointensiivisiin, suhdeperusteisiin sekä fyysisiin resursseihin. Asiakkaan resursseista löydettiin puolestaan sosiaaliset resurssit, asiakkaan tietämys, tietoteknologinen osaaminen sekä fyysiset resurssit. Resursseja voitiin myös tarkastella eri lainapalvelun tilanteiden ja eri palvelukanavien kontekstissa pankin palvelumatriisin avulla, mikä helpottaa resurssien vuorovaikutteisuuden ja yhteyksien havaitsemista. Kummankin osapuolen resurssit voidaan liittää palvelumatriisiin (kuvio 8), mikä auttaa myös hahmottamaan eri palvelutapahtumiin liittyvää resurssien vuorovaikutusta.

Kun pankin resursseja tarkasteltiin palvelumatriisin avulla, huomattiin että suuri osa niistä ei suoraan vaikuta yksittäisissä asiakaskohtaamisissa eri kanavien kautta, vaan ne ovat ns. organisaation tukiresursseja, jotka vaikuttavat taustalla kaikkeen organisaation toimintaan. Tällaisia resursseja esiintyi erityisesti pankin organisationaalisten resurssien kategoriassa, ja asiakkaan resursseista lähinnä fyysiset resurssit nähtiin asiakkaan toimia tukevin resursseina. Pankin resursseista myös tietointensiivisten resurssien luokassa liiketoimintatiedon hallinta lukeutui pitkälti taustaresursseihin, ja toisaalta suhdeperusteisista resursseista liiketoimintaverkoston resurssit sekä organisaation markkinointi ja ulkoinen viestintä tapahtuvat erityisesti organisaation taustatoiminnoista käsin.



Kuvio 9. Pankin ja asiakkaan resurssit palvelumatriisissa.

Fyysiseen palvelukohtamiseen liittyvät pankin resurssit nousivat esiin erityisesti inhimillisten resurssien kategorian yhteydessä pankin henkilökunnan kyvykkyyksinä sekä henkilöstön palveluorientoituneisuutena, ja suhdeperusteisissa resursseissa pääasiassa asiakassuhteen resurssien luokassa, mihin fyysiset kohtaamiset vaikuttavat hyvin vahvasti. Toisaalta myös pankin fyysiset konttorit vaikuttavat fyysiseen kohtaamiseen. Asiakkaan resursseista fyysiseen palvelukohtamiseen liittyivät erityisesti asiakkaan sosiaaliset vuorovaikutukselliset resurssit, kuten kyky kuunnella ja ottaa vastaan tietoa sekä rehellisyys luottamuksen synnyttämiseksi.

Elektroniseen kanavaan liittyviä pankin resursseja nousi esiin monista resurssikategorioista, mutta niiden merkitys korostui erityisesti vain tietointensiivisten resurssien

tietoteknologisen osaamisen resursseissa. Myös pankin fyysisistä resursseista virtuaaliset toimitilat, kuten itse pankkijärjestelmä, liittyivät sähköiseen kanavaan. Asiakkaan resursseista elektroniseen kanavaan vaikuttivat erityisesti asiakkaan teknologiset kyvykkyydet, kuten verkkopankin käyttötaidot. Myös asiakkaalta vaadittu tietämys vaihtelee palvelukanavan mukaan, ja kun fyysisessä kohtaamisessa asiakkaalta ei juurikaan vaadita muita tietoja kuin omaa talouttaan koskevat yksityiskohdat, tiedon rooli korostui entisestään sähköisessä kanavassa. Toisaalta nykypäivän monikanavainen asiakas hakee ensin tietoa internetistä – sekä pankin omilta sivuilta mutta myös keskustelufoorumeilta muiden asiakkaiden kokemuksista – ja tämän jälkeen menee fyysiseen tapaamiseen hyvin valmistautuneena ja valveutuneena.

Empiirisen haastatteluaineiston avulla tarkasteltiin erityisesti erilaisia esiin nousevia resursseja ja niiden rooleja itse pankin lainapalveluprosessissa, ja tähän tarkasteluun pohjautuen seuraavassa kappaleessa yhdistetään havaintoja olemassa olevaan teoriaan, sekä pyritään löytämään yhteyksiä asiakkaan arvonluontiin ja resurssien merkitykseen arvonluonnin prosessissa.

## **7 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin resurssien merkitystä palveluliiketoiminnassa ja erityisesti asiakkaan kokeman arvon luonnissa pankin lainapalveluiden kontekstissa. Tarkempaan tutkimukseen kohteena oli, millaisia palveluntarjoajan ja asiakkaan resursseja tarvitaan palvelun tuottamiseksi ja kuinka ne korostuvat palveluprosessin eri vaiheissa ja kanavissa, sekä mikä niiden rooli on arvonluonnin kannalta. Teoriakatsauksessa tutkimusongelmaa pyrittiin lähestymään kahden eri resurssiteorian näkökulmista sekä palvelukeskeisen logiikan avulla, joka resurssiteorioiden vastapainoksi avaa palveluliiketoiminnan arvonluonnin lähtökohdat ja tuo tutkimuksen tarkasteluun myös asiakkaan näkökulman. Lisäksi tarkasteltiin pankkiliiketoiminnasta tehtyjä aiempia tutkimuksia mm. asiakassuhteista ja pankkipalveluiden monikanavaisuudesta. Empirian avulla pyrittiin selvittämään, millaisia resursseja pankilta ja asiakkaalta vaaditaan lainapalvelun tuottamiseen ja kuinka nämä resurssit vaikuttavat arvonluontiin, ja tässä luvussa tarkastellaankin tutkielman teoreettisia implikaatioita eli verrataan tutkielman keskeisimpiä tuloksia teoriakatsauksessa käsiteltyihin resurssien ja arvonluonnin teorioihin. Sen jälkeen keskustellaan tutkielman liikkeenjohdollisista implikaatioista, ja lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

### **7.1 Teoreettiset implikaatiot**

Tämän työn päätutkimuskysymys oli, mitkä resurssit korostuvat pankin lainapalveluissa kuluttajille, ja mikä näiden resurssien rooli on asiakkaiden kokeman arvon luonnissa. Tätä lähestyttiin seuraavien alatutkimuskysymysten avulla: mitä resursseja pankki tarvitsee tuottaakseen asiakkaalle lainapalvelun; mitä resursseja asiakkaalta vaaditaan ja kuinka ne integroituvat palveluprosessiin; sekä miten resurssit vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Näiden kysymysten valossa tarkastellaan seuraavaksi, kuinka tutkimuksen tulokset heijastuvat aiempaan teoreettiseen keskusteluun. Tätä ennen kuitenkin esitellään tutkielman keskeisimmät havainnot pankin ja asiakkaan resursseista alla taulukkoon 3 tiivistettynä ja yksinkertaistettuna.

**Taulukko 3. Keskeisimmät havainnot resursseista tiivistettynä**

RESURSSIKATEGORIA	PALVELUKANAVA		
	Ihmiskeskeinen	Teknologiakeskeinen	Tukiresurssit
ORGANISATIONAALISET			koko ja kyvykkyydet pääkonttorin tuki organisaation palveluorientaatio
INHIMILLISET	henkilökohtaiset kyvykkyydet palveluhenkilöstön palveluorientoituneisuus		oppiminen
TIETOINTENSIIVISET		tietoteknologinen osaaminen	liiketoimintatiedon hallinta
SUHDEPERUSTEISET	asiakassuhteen resurssit		markkinointi ja ulkoinen viestintä liiketoimintaverkoston resurssit
FYYSISET RESURSSIT	konttorit	virtuaaliset tilat	pääoma
ASIAKKAAN RESURSSIT	<i>sosiaaliset resurssit</i>	<i>teknologinen osaaminen</i> <i>asiakkaan tietämys</i>	<i>fyysiset resurssit</i>

### 7.1.1 Pankin resurssit osana palveluprosessia

Tämän tutkimuksen vastattavaksi asetettua kysymystä siitä, mitä resursseja pankki tarvitsee tuottaakseen asiakkaalle lainapalvelun, voidaan tarkastella eri teoreettisten näkökulmien, kuten resurssipohjaisen näkökulman, resurssiriippuvuusteorian ja palvelukeskeisen toimintalogiikan kautta, ja verrata niitä tämän tutkimuksen havaintoihin.

Resurssipohjainen näkökulma keskittyy tarkastelemaan yrityksen hallussa oleviin resursseihin perustuvaa kilpailukykyä, ja teorian mukaan ainutlaatuiset ja vaikeasti jäljiteltävät resurssit, kuten esimerkiksi organisaation työntekijät ja inhimillinen pääoma, ovat tärkeä kilpailukyvyyn lähde (Barney & Wright 1998). Resurssiriippuvuusteoria puolestaan tarkastelee yrityksen riippuvuutta sen toimintaympäristöstä sekä ulkopuolisista resursseista (Pfeffer & Salancik 1978), joten yhdessä nämä kaksi teoriaa muodostavat hyvän perustan myös palveluorganisaation resurssien tarkastelulle. Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan palveluntarjoaja hyödyntääkin sekä omia, että liiketoimintaverkostonsa resursseja palvelun tuottamiseen, sillä täyttääkseen asiakkaiden yhä vaativammat tarpeet, pankin omat sisäiset resurssit eivät kykene riittävän tehokkaasti tuottamaan koko palvelutarjoonaa itsenäisesti (Gulati ym. 2000, Lusch ym. 2010). Kuten palvelutoimialaan ylipäättään, myös pankkiliiketoiminnan kehityksen luonteeseen kuuluu pankin omien ydinkyvykkyksiensä ja erikoisosaamisalueidensa kehittäminen ja sitä vastoin ydintoimintojensa ulkopuolisen

osaamisen hankkiminen liiketoimintaverkostosta (Vargo & Lusch 2004). Pankin ydinkyvykkyydeksi ja -palveluksi voitaisiin nähdä asiakkaiden raha-asioiden hoitaminen, ja erityisesti asuntolainapalvelun tapauksessa pankin ydintoiminto on lainarahan tarjoaminen asiakkaalle ja tätä myötä asiakkaan uuden asunnon hankinnan mahdollistaminen. Pankin toiminnot liittyvät siis puhtaasti rahaliikenteen hoitoon ja mahdollistamiseen, kun taas ydintoimialueen ulkopuoliset palvelut ja prosessit voidaan hankkia muualta ja näihin lukeutuvat asuntolainan tapauksessa mm. viranomaistahojen rekisterit, kiinteistövälitysfirmat, vakuutusyhtiöt ja perintätoimistot.

### **Organisaation sisäiset resurssit**

Organisaation resursseja on määritelty aikojen saatossa eri tavoin ja ennen resurssipohjaista näkökulmaa ne nähtiin lähinnä fyysisinä, ja luokiteltiin melko suppeasti työvoimaan, pääomaan ja maa-alaan eli muun muassa organisaation fyysisiin tiloihin (Penrose 1959, 74). Myös tämän tutkimuksen havainnoissa voidaan tunnistaa vastaavia resurssiluokkia, kuten pankin inhimilliset resurssit eli työntekijät sekä pankin fyysiset resurssit, kuten pääoma ja konttorit, mutta huomattiin, että "maa-alat" eli toimitilat voivat nykypäivänä olla myös virtuaalisia, sillä hyvin suuri osa pankin vuorovaikutuksesta ja prosesseista tapahtuu elektronisen tietojärjestelmän kautta.

Palvelukeskeinen toimintalogiikka jakaa resurssit operoitaviin fyysisiin resursseihin sekä operoiviin aineettomiin ja dynaamisiin kyvykkyyksiin (Vargo & Lusch 2004). Myös havainnoissa pankin fyysiset resurssit edustivat selkeästi operoitavien resurssien kategoriaa ja muut havainnoissa tunnistetut resurssiluokat eli organisationaaliset, inhimilliset, tietointensiiviset ja suhdeperusteiset resurssit voidaan nähdä operoivina resursseina, kuten myös Hunt (2004) on ne luokitellut. Palveluorientaatio korostaakin operoivien dynaamisten resurssien merkitystä yrityksen kilpailukyvyn ja menestyksen lähteenä, eikä yrityksen kilpailukyky enää synny ylivertaisesta fyysisten resurssien hyödyntämisestä, kuten muun muassa resurssipohjainen näkökulma aikanaan esitti (Penrose 1959, 88). Toisaalta resurssipohjaisen näkökulman käsitys organisaation ydinkyvykkyyksien yrityssidonnaisuudesta ja niiden asemasta kilpailuedun lähteenä (Barney 1991) oli kuitenkin nähtävissä havainnoista, sillä esimerkiksi pankin toimintojen taustalla vaikuttavat tukiresurssit määrittävät yritystä ja vaikuttavat siten kaikkiin pankin resursseihin ja palveluprosesseihin. Näin ollen esimerkiksi organisationaaliset resurssit ovat vahvasti

pankkisidonnaisia, ja ne myös määrittelevät minkä ydinkyvykkyyden avulla pankki kilpailee, ja minkälaisessa markkina-asetuksessa se toimii.

Pankit ovatkin kehittäneet tiettyjä strategisia ydinkyvykkyyksiään luodakseen itselleen kilpailukykyä ja saavuttaakseen parempaa arvoa asiakkaille. Resurssipohjainen näkökulma on nimennyt neljä resurssin ominaisuutta, joiden avulla yritys voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua ja nämä ovat resurssin arvokkuus, harvinaisuus, korvaamattomuus sekä vaikea jäljiteltävyys (Barney 1991). Eri pankeilla näitä pysyvän kilpailuedun ja asiakasarvon lähteitä olivat muun muassa paremman ja henkilökohtaisemman palvelun avulla erikoistuminen, asiakaslähtöisyys kaiken toiminnan perustana, vakuutus- ja pankkipalveluiden yhdistäminen sekä organisaation mittakaavaedut, jotka tuovat asiakkaalle muun muassa joustavuutta. Näistä ydinkyvykkyyksistä erityisesti asiakassuhteisiin perustuvat kyvykkyydet tuovat pankille selkeää kilpailuetua, sillä hyvin hoidettu suhde parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Palveluorientaation mukaan yritysten kilpailukyky perustuu siis dynaamisiin kyvykkyyksiin, eli yrityksen kykyyn integroida yhteen ja kehittää sekä sisäisiä että ulkoisia resurssejaan vastatakseen nopeasti muuttuvan ympäristönsä vaateisiin (Teece ym. 1997). Dynaamiset kyvykkyydet korostavat muun muassa organisaation resurssien jatkuvaa kehittämistä (Teece 1997; Vargo & Lusch 2004), mikä nousi esiin myös havaintojen jokaisesta resurssikategoriassa. Pankin organisationaalisissa resursseissa korostui oman liiketoiminnan ja liiketoimintastrategian jatkuva ja pitkäjänteinen kehittäminen sekä tuotteiden ja IT-systeemien kehittäminen paremman asiakaspalvelun ja palvelutarjoaman mahdollistamiseksi. Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan tärkein organisaation resurssi on inhimilliset tiedot ja taidot (Vargo & Lusch 2004), ja pankit korostivatkin osaavan ja ihmislähtöisen palveluhenkilökunnan merkitystä sen ollessa yksi keskeisimmistä asiakkaan vuorovaikutukseen ja palvelukohtaamisen onnistumiseen liittyvistä tekijöistä. Nämä inhimilliset taidot nähtiin myös tärkeimmiksi jatkuvan kehittämisen kohteiksi, ja pankit pyrkivätkin palveluhenkilökunnan jatkuvaan kouluttamiseen ja kannustivat oppimaan asiakkailta. Tietointensiivisistä resursseista liiketoimintatiedon kerääminen ja hallinta on koko pankin toiminnan kehittämisen edellytys ja suurin apuväline strategisessa päätöksenteossa, joten se on tärkeä tekijän myös dynaamisten kyvykkyyksien kannalta. Suhdeperusteisissa resursseissa korostui yrityskuvan jatkuva rakentaminen markkinoinnin



päätavoitteena sekä asiakassuhteiden pitkäjänteinen kehittäminen, ja lisäksi pankit kehittävät myös liiketoimintasuhteitaan, vaikkeivät ne erityisesti korostuneetkaan asuntolainapalveluiden yhteydessä muuten kuin sähköisten järjestelmien tuomana kehityksenä. Kehittäminen kohdistui myös fyysisiin resursseihin, sillä etenkin konttoriverkostoa ja elektronista pankkijärjestelmää kehitetään ja tehostetaan jatkuvasti.

Kuten resurssiriippuvuusteoriakin esitti, jokainen organisaatio seuraa ja analysoi ympäristönsä tietoa omalla tyylillään ja käyttää tätä tietoa apunaan päätöksentekoprosesseissa (Pfeffer & Salancik 1978). Niinpä organisaation ympäristön tarkkailu ja tiedon kerääminen kertookin paljon siitä, mitä organisaatio pitää tärkeänä ja havainnoimisen arvoisena, sillä vain sitä tietoa voidaan käyttää hyväksi päätöksentekoon. Tutkimuksen havaintojen perusteella pankin liiketoimintatiedon hallinta ja ympäristön tarkkailu keskittyi hyvin pitkälti kilpailijoiden tarkkailuun, ja erityisen hyvin oltiin perillä kilpailijoiden tarjouksista sekä heidän tilinpäätös- sekä asiakastytyväisyysluvuihinsa. Lisäksi seurattiin aktiivisesti lainsäädännön ja Euroopan yhteisen maksualueen tuomia muutoksia sekä jonkun verran myös yleisiä pankkitoimialaan liittyviä trendejä. Asiakaspalutteen ja -tutkimusten seuranta esiintyi yllättävän vähän, ja vain muutama pankki mainitsi tekevänsä sitä säännöllisesti, mutta useimmat seurasivat kuitenkin koko Suomen kattavia asiakastytyväisyysmittauksia. Toki asiakaspalutetta kerättiin itse päivittäisessä työssä konttoreissa, mutta toisaalta nykypäivänä asiakastiedon keräämiseen ei välttämättä enää riitä pelkkä fyysisten asiakaskohtaamisten antama tieto, sillä fyysisen konttorin sijaan suuri osa asiakaskohtaamisista tapahtuu nykyään internetin kautta. Kuten havainnoissakin ilmeni, asiakkaat kohtaavat myös muita asiakkaita internetin keskustelufoorumeilla ja vaihtavat tietoa muun muassa eri pankkien palvelutarjoomista eli oppivat toisiltaan. Asiakkaat ovat avainasemassa silloin kun luodaan uutta tietoa ja kehitetään palveluita (Blazevic & Lievens 2007), joten fyysisen palvelukanavan lisäksi pankkien olisi siis asiakkailta oppiakseen seurattava myös erilaisia sosiaalisen median foorumeita, joissa suuri osa asiakkaiden vuorovaikutuksestakin nykypäivänä tapahtuu. Yhteenvedona pankin liiketoimintatiedon hyödyntämisestä, pankit pitivät siis tärkeänä erityisesti kilpailijaseuranta, pankkitoimialan yleistä kehitystä ja asiakastietoutta, ja voivat siten hyödyntää näitä tietoja liiketoiminnan kehittämisessä, vaikkakin erityisesti asiakastiedon seuraamisessa voisi olla parannettavaa.

Yksi palvelukeskeisen ja arvoa luovan organisaation tärkeimmistä ominaisuuksista on sen palveluorientoituneisuus, jota voidaan Homburgin ym. (2002) mukaan mitata sekä organisaation että yksittäisen työntekijän tasolla. Organisaation tasolla se toteutuu muun muassa yrityksen palvelukeskeisten prosessien, kulttuurin, sekä markkinointi- ja koko liiketoimintastrategian myötä, ja yksittäisen työntekijän tasolla se ilmenee palveluhenkilöstön palvelualttiutena ja asiakaslähtöisyytenä. Kuten tutkimuksen havainnoissakin nousi esiin, pankin organisaationaalisiin resursseihin sisältyi organisaation palveluorientoituneisuus, johon liittyi muun muassa asiakaslähtöisyys kaiken toiminnan ja prosessien perustana, sekä asiakkaan palveluprosessien helpottaminen esimerkiksi parhaiden ratkaisujen löytämisellä, eri palvelukanavien joustavalla käytöllä ja elektronisen kanavan tehostamisella. Myös markkinoinnissa tähdättiin yrityskuvan rakentamiseen palvelukeskeisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Yrityskuva onkin yksi tärkeimmistä resursseista, jolla pankki voi erottautua kilpailijoista, ja havainnot ilmensivät että yrityskuvaa pyritään rakentamaan toki asiakassuhteiden vahvistamiseksi, mutta myös liiketoimintasuhteiden kehittämiseen. Yksittäisen työntekijän tasolla palveluorientoituneisuus näkyi inhimillisten resurssien kategoriassa palveluhenkilöstön palveluorientoituneisuutena, johon liittyi muun muassa sosiaaliset ja ihmislähtöiset kyvykkyydet, asiakkaan arvostaminen ja hänen tilanteeseensa asennoituminen, sekä pankkineuvojan palveluhenkisyys kaikissa eri palvelukanavissa.

Pankin sisäisten resurssien tarkasteluun sopii siis erityisesti resurssipohjaisen näkökulman havainnot organisaatioiden sisäisten resurssien kehittämisestä ja hyödyntämisestä sekä palvelukeskeisen toimintalogiikan teoria, mutta myös resurssiriippuvuus teoria tarjosi oman panoksensa näkökulmallaan organisaation liiketoimintatiedon hallintaan ja ympäristön tarkkailuun. Tutkimusten tuloksista voitiin löytää yhteneväisyyksiä muun muassa palvelukeskeiseen logikkaan pankin erilaisten dynaamisten kyvykkyyksien yhteydestä, sillä pankki kehittää pitkäjänteisesti tiettyjä resursseja, joita oli löydettävissä kaikista eri havainnoituista resurssiluokista. Dynaamisten kyvykkyyksien lisäksi myös palveluorientoituneisuus korostui pankkien havainnoissa, sillä pankit pyrkivät kasvattamaan palvelulähtöisyyttään ja asiakaspalveluhenkisyttä monin eri keinoin, jotka ovat löydettävissä myös palveluorientaation teorioissa.

## **Organisaation liiketoimintaverkoston resurssit**

Palveluorientoituneessa liiketoiminnassa palveluntarjoajan rooli eri toimijoiden resurssien integroijana korostuu, sillä yritys ei omien sisäisten resurssiensa avulla pysty luomaan koko palvelutarjoomaa, minkä lisäksi myös asiakkaan resursseja vaaditaan palveluprosessin läpiviemiseen (Vargo & Lusch 2004). Sekä palvelukeskeinen näkökulma että resurssiriippuvuusteoria korostavat organisaation riippuvuutta ympäristöstään ja muista liiketoimintaverkostonsa toimijoiden resursseista (Pfeffer & Salacik 1978), ja yksi tärkeimmistä palveluorganisaation kyvykkyyksistä on taito kehittää liiketoimintaverkostoaan, ja päästä sitä kautta hyödyntämään muiden toimijoiden resursseja sekä integroida ne mukaan palveluprosessiin (mm. Gulati 2000; Rajala & Westerlund 2008). Havaintojeni mukaan asuntolainapalvelun prosessissa pankit hyödynsivät hyvin laajaa muiden toimijoiden resurssipohjaa. Erilaisista viranomaistahojen lähteistä pankit hakivat asiakkaan luottotietoja sekä yksityiskohtaista informaatioita kaupankohteena olevasta kiinteistöstä. Monet pankit hyödynsivät myös kiinteistöfirmojen palveluja muun muassa hankalien kohteiden arviointiin tai asunnonvälityksen lisäpalveluna asiakkailleen. Lisäksi asiakkaalle voitiin tarjota vakuutusyhtiön palveluja muun muassa asuntovakuutuksen tai erilaisten lainaturvien ja henkivakuutusten hankkimiseen. Asiakkaan lainojen lyhennysten jäädessä väliin pidemmältä aikaväliltä, pankkien oli toisinaan käännyttävä myös perintätoimiston puoleen. Tämän tyyppisiä ulkopuolisia resursseja liittyi itse lainapalveluprosessiin, ja näiden lisäksi pankit hyödynsivät hyvin paljon erilaista ulkopuolista osaamista myös omien tukiresurssiensa kehittämiseen. Tällaista ulkopuolista osaamista olivat mm. asiakastyytyväisyystutkimukset, työterveyshuolto, markkinoinnin tuki, konsultti- ja koulutusapu sekä pankkijärjestelmien ylläpito; joten kaiken kaikkiaan verkoston rooli kattavan palvelutarjooman kehittämisessä on hyvin tärkeä myös pankkiliiketoiminnassa.

Palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaan teknologian kehitys on parantanut kommunikaatiota ja informaation vaihtoa yritysten välillä, mikä myös helpottaa yritysten mahdollisuutta löytää uusia liiketoimintasuhteita ja hyödyntää näiden resursseja (Lusch ym. 2007). Havaintojen perusteella erityisesti viranomaistahojen rekisterien hyödyntäminen on helpottunut ja tehostuu edelleen sähköisten tietojärjestelmien kehittymisen myötä, sillä pankit voivat selvittää asiakkaiden luottotiedot tai kiinteistöä koskevat reaaliaikaiset tiedot sähköisesti. Sähköinen kiinteistöjärjestelmä on tälläkin hetkellä kehityksen alla, ja pian kaikki

kiinteistöä koskevat paperit tallennetaankin vain sähköisessä muodossa, eikä asiakkaan enää tarvitse toimittaa niitä fyysisesti pankille.

Resurssiriippuvuus teorian mukaan organisaatio pyrkii kontrolloimaan ja vähentämään riippuvuuttaan ympäristönsä muista toimijoista etenkin tärkeimpien ulkopuolisten resurssiensa osalta ja sillä on erilaisia tapoja riippuvuuden hallitsemiseen, kuten toimialan monipuolistaminen tai markkinaraon etsiminen, yhteistyösuhteiden rakentaminen, sekä toimialan lainsäädäntöön vaikuttaminen (Aldrich & Pfeffer 1976). Pankkien yleisin tapa riippuvuuden kontrollointiin tuntui havaintojen perusteella olevan erilaisten yhteistyösuhteiden perustaminen verkoston toimijoiden kanssa, sillä tämä oli taustalla lähes kaikissa ulkopuolisten resurssien taustajärjestelyissä. Toisaalta toimialan monipuolistamisen strategia näkyi erityisesti vakuutusalan yhdistämisessä pankkiliiketoimintaan, mikä korostui etenkin yhdessä haastatelluista pankeista, joka toimi yhtä vahvasti molemmilla liiketoimialoilla. Lainsäädäntöön vaikuttavaa strategiaa ei havaintojen mukaan ollut käytetty pankeissa, mikä olisikin varmasti hankalaa hyvin säädellyllä toimialalla.

Resurssiriippuvuusteorian mukaan yritys ei ole ainoastaan riippuvainen yhteistyökumppaneistaan, vaan koko ympäristöstä ja sitä myötä myös kilpailijoistaan toimialalla, sillä kaikki hyödyntävät samaa resurssipohjaa ja näin ollen kilpailevat muun muassa samoista asiakkaista. Voidaankin sanoa että havainnoidut pankit ovat riippuvaisia myös toisistaan, ja pyrkivät vähentämään kilpailua erilaisin keinoin. Esimerkiksi eräs pienempi pankki oli kehittänyt itselleen erityisen markkinaraon, jossa se pärjäsi erinomaisen asiakaspalvelun ja asiakaslähtöisyyden avulla, kun taas suurempi toimija voi paremmin kilpailla tehokkuuden ja hinnan kautta, sillä suuri koko tuo enemmän neuvotteluvallaa pankille suhteessa toimintaympäristöönsä ja auttaa siten muun muassa hankkimaan resursseja pientä organisaatiota edullisemmin (Pfeffer & Salancik 1978).

Palveluorganisaatio on siis riippuvainen eri toimijoista, jonka vuoksi suhdeperusteiset resurssit ovat yksi sen kulmakivistä. Liiketoimintasuhteiden lisäksi asiakassuhteet nähdään hyvin tärkeinä pitkäjänteisen kehittämisen kohteina. Liiketoimintasuhteiden lisäksi pankkien olisikin kyettävä punnitsemaan myös asiakassuhteidensa tärkeyttä ja kannattavuutta, sillä nekin vaativat pitkäkestoista sitoutumista ja luottamusta, jonka lisäksi ne vaativat pankilta myös jatkuvaa investointia suhteen ylläpitoon (Blois 1998). Tämä korostui myös havainnoissa, jossa eräs hyvän asiakaspalvelun ja pitkäaikaisten suhteiden avulla erikoistunut

pankki ei halunnut tarjota asiakkaille esimerkiksi pelkkää lainapalvelua, vaan halusi asiakkaan kaikki pankkiasiat hoitoonsa ja sitä kautta molempien osapuolien sitoutumista suhteeseen ja sen kehittämiseen. Toisaalta kuten pankkiliiketoiminnan tutkimuksissakin korostui, myös yksittäistä asiakaskannattavuutta pyrittiin parantamaan muun muassa lisätuotteiden, kuten hyväkatteisten vakuutustuotteiden, myynnillä.

Yhteenvetona pankkien liiketoimintaverkoston resurssien tarkasteluun, resurssiriippuvuusteoria esitti hyvän pohjan organisaation pyrkimykselle ja keinoille ympäristön riippuvuuden vähentämiseen, joita oli löydettävissä myös tämän tutkimuksen tuloksista, ja jotka ovat yhdistettävissä myös palvelukeskeiseen näkökulmaan liiketoimintaverkostoista. Toisaalta myös asiakkaat ovat tärkeä resurssi pankille, jota tarkastellaan lisää seuraavaksi.

### **7.1.2 Asiakkaan resurssit osana palveluprosessia**

Tämän tutkimuksen toista alatutkimuskysymystä, mitä resursseja asiakkaalta vaaditaan osana palveluprosessia, käsiteltiin teoriaosuudessa pääasiassa palvelukeskeisen näkökulman yhteydessä ja siihen liittyy asiakkaan vuorovaikutteinen osallistuminen palvelun tuotantoon. Empiirisissä havainnoissa voitiin tunnistaa neljä asiakkaalta vaadittua resurssikategoriaa, jotka olivat sosiaaliset resurssit, asiakkaan tietämys, teknologinen osaaminen ja fyysiset resurssit.

Arnould ym. (2006) ovat jakaneet asiakkaan resurssit palvelukeskeisen toimintalogiikan mukaisiin operoiviin ja operoitaviin resurssiluokkiin, joista operoivat resurssit ovat heidän mukaansa joko sosiaalisia, kulttuurisia tai fyysikaalisia resursseja, ja operoivat resurssit puolestaan fyysistä omaisuutta samoin kuin palvelutarjoajan resurssiluokittelussa. Näistä resurssikategorioista voitiin erottaa selkeästi asiakkaan sosiaaliset sekä fyysiset resurssit, mutta kulttuuristen ja fyysikaalisten resurssien rooli jäi lainapalveluissa huomattavasti vähemmälle. Toisaalta kulttuuriset resurssit voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan teknologisen osaamisen kehittymiseen, ja erityisesti Suomessa se on varmasti lisännyt pankkiasiakkaiden verkkopankin käyttöastetta vaikuttaessaan vahvasti internetin omaksumisasteeseen, joka saattaa jossain toisessa kulttuurissa olla huomattavasti heikompi. Asiakkaan sosiaalisista resursseista perhe- ja ystävyysuhteet vaikuttivat erityisesti asiakkaan pankinvalintaan, ja näiden lisäksi sosiaaliset resurssit vaikuttivat myös asiakkaan

vuorovaikutustaitoihin, kuten taitoihin kuunnella ja jakaa tietoa vuorovaikutustilanteessa. Asiakkaiden vuorovaikutus ja verkostoitumistaidot korostuivat myös internetissä, jossa he saattoivat esimerkiksi keskustelufoorumeilta hakea tietoa ja vaihtaa kokemuksia muiden käyttäjien kanssa. Operoitavista fyysisistä resursseista nousi esiin kaikkein selkeimmin asiakkaan taloudellinen tila ja sen pukeminen numeroiksi, sillä lainanhoito- ja takaisinmaksukyky oli yksi tärkeimmistä pankin asuntolainan myöntämisen kriteereistä. Tätä luokittelua voitiin siis hyödyntää tunnistamaan asiakkaan sosiaaliset ja fyysiset resurssit, vaikka kulttuuristen ja fyysikaalisten resurssien rooli jäikin vähemmälle tutkimuksen tuloksissa.

Palveluorientaation mukaan asiakassuhde on yksi pankin tärkeimmistä resursseista, ja pankin kyvykkyyksissä korostuukin sen taito integroida asiakkaan resurssit mukaan palveluprosessiin (Blazevic & Lievens 2007), mutta kuten Grönroos (2008) esittää, myös asiakkaalta vaaditut resurssit vaihtelevat eri palvelukanavien mukaan. Havainnoissa eri kanavien vaatimat erilaiset resurssit korostuivat asiakkaan puolella jopa enemmän kuin palvelutarjoajan eri kanavissa käyttämät resurssit. Fyysisessä palvelukohtaamisessa korostui vahvasti asiakkaan sosiaaliset vuorovaikutustaidot, kun taas elektronisessa itsepalvelukanavassa korostui puolestaan enemmän asiakkaan oman tietämyksen ja osaamisen rooli sekä kyky hyödyntää sähköistä kanavaa.

Asiakkaan halu liittyä mukaan palveluprosessiin riippuu erilaisista asioista, kuten esimerkiksi asiakkaalta vaadituista resursseista ja tehtävän monimutkaisuudesta, yrityksen tarjoamasta tuesta ja asiakkaan suhteesta palveluntarjoajaan (Auh ym. 2007, Lusch ym. 2007). Asiakkaalta vaaditut resurssit riippuvat paljolti palvelukanavan valinnasta, ja asiakas useimmiten valitseekin palvelukanavan sen mukaan, mihin hänen resurssinsa parhaiten sopivat. Asuntolainaprosessissa asiakkaalta vaadittiin silti tiettyjä resursseja kanavasta riippumatta ja näitä olivat erityisesti tieto omasta talouden tilastaan sekä tietynlainen takaisinmaksukyky ja taloudelliset resurssit. Palvelun monimutkaisuuteen liittyen, havaintojen perusteella asuntolainaprosessi on melko haastava etenkin ensikertalaiselle ja vaatii erityisesti informaatioon ja tietämykseen liittyviä resursseja, mutta toisaalta palveluntarjoaja voi helpottaa asiakasta näidenkin osalta hyvin paljon, joten palvelun monimutkaisuuden ei pitäisi olla este palvelun käytölle.

Palveluntarjoaja voi helpottaa asiakkaan liittymistä palveluprosessiin tarjoamalla hänelle tukea ja avustusta, sekä kouluttamalla ja kehittämällä asiakkaan taitoja esimerkiksi niin, että hän kykenisi myöhemmin hoitamaan prosessia itse (Lusch ym. 2007). Asuntolainaprosessissa pankki voi parhaiten auttaa ja opastaa ensikertalaista, mikäli palveluprosessi aloitetaan fyysisessä palvelukanavassa ja pankkihenkilökunnan avustuksella. Tällöin asiakkaalta vaaditun tietämyksen ja osaamisen rooli sekä asiakkaan mahdollinen epävarmuus palvelua kohtaan pienenee, ja pankkineuvoja voi samalla vastata asiakkaan kysymyksiin ja kertoa hänelle kaiken olennaisen tiedon palvelusta. Havainnoissakin esiin nousut elektronisen palvelukanavan kautta käyty lainaneuvottelu on usein tehokas prosessi vasta kokeneemmalle asuntolainan hakijalle, jolta löytyy jo tarpeellinen informaatio ja osaaminen palveluun. Toisaalta tämäkään kanava ei asuntolainan hakemisen yhteydessä ole täysin asiakkaan itsepalvelun kautta, vaan kanava on ns. puoliteknologinen eli se sisältää pankkineuvojan vuorovaikutuksen puhelimen välityksellä, joten sen puolesta myös heikommatkin pohjatiedot omaava asiakas voisi lähteä prosessiin tämän kanavan kautta. Pankin palveluorientoituneisuutta kuvaa siis eri palvelukanavien mahdollistaminen asiakkaalle, ja erityisesti yksinkertaisempien pankkipalveluiden tapauksessa useimmat asiakkaat suosivatkin nykyään elektronista itsepalvelukanavaa fyysisen konttorin sijaan. Toisaalta tietyt asiakassegmentit vaativat yhä myös peruspalveluiden tuotantoon perinteistä fyysistä palvelukanavaa vaikka pankki tarjoaisikin opastusta internetin käyttöön ja mikäli tämä ei ole asiakkaan saatavilla, saattaa hän vaihtaa palveluntarjoajaa.

Muita havainnoissa nousseita pankin keinoja helpottaa asiakkaan prosesseja olivat muun muassa palveluprosessien nopeuttaminen, mihin liittyi esimerkiksi fyysisten tapaamismäärien vähentäminen sekä elektronisen kanavan tehostaminen. Teknologisen osaamisen kautta erityisesti verkkopankin parantaminen ja sitä kautta muun muassa sähköiset yhteydenottopyynnöt, toimeksiannot, lainahakemukset sekä lainojen seuraaminen liittyvät kaikki asiakkaan prosessien helpottamiseen ja pankin tukitoimiin. Myös asiakassuhteen rakentaminen liittyy asiakkaan palveluprosessien helpottamiseen, kuten asiakkaan elämäntilanteen ja uusien palveluiden tarvekartoitukset, luottamuksen rakentaminen sekä asiakkaiden säännöllinen kontaktointi pankin puolelta. Myös fyysisen kanavan tehostaminen ja konttorien ilmeen muuttaminen parantaa asiakkaan tukemista palveluprosessissa. Sen sijaan havainnoissa asiakkaan suhde palveluntarjoajaan ei vaikuttanut juurikaan asiakkaan osallistumiseen lainaprosessissa, vaan vanhalla

pankkisuhteella oli merkitystä lähinnä palveluntarjoajan valinnassa esimerkiksi suurta asuntolainatarjousta kilpailuttaessa.

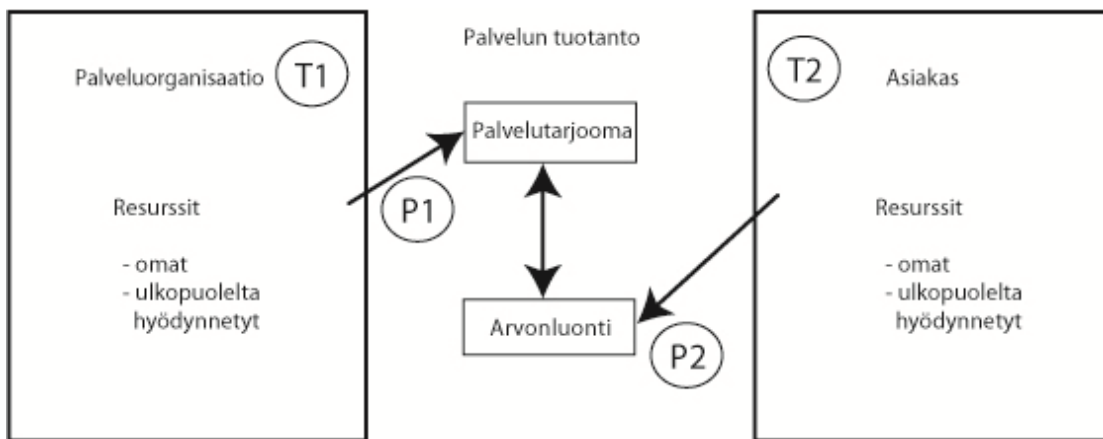
Asiakkaan resursseja voitiin siis tarkastella pääasiassa palvelukeskeisen toimintalogiikan teoreettisista lähtökohdista ja teoria tukikin hyvin pankkipalveluista saatuja tuloksia. Eri palvelukanavat vaativat asiakkaalta erilaisia resursseja, ja kun fyysinen konttorissa tapahtuva palvelukohtaaminen perustuu asiakkaan vuorovaikutuksellisiin kyvykkyyksiin, elektronisessa kanavassa korostuu enemmän asiakkaan tietojen ja osaamisen rooli. Pankit myös helpottivat eri tavoin asiakkaiden liittymistä palveluprosessiin ja näin siis vaikuttivat heiltä vaadittuihin resursseihin, ja pankkineuvojan vuorovaikutus eri kanavien kautta olikin yksi suurimmista asiakkaan tukemisen tavoista. Vuorovaikutuksen rooli korostuu myös seuraavaksi käsiteltävässä asiakkaan arvonluonnin prosessissa.

### **7.1.3 Resurssit asiakkaan arvonluonnissa**

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen kolmatta alakysymystä, eli kuinka resurssit vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Palvelukeskeisen logiikan mukaan kaikki palveluliiketoiminta tähtää arvonluontiin, sillä palveluprosessin tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeisiin ja tuottaa hänelle sitä kautta arvoa (Grönroos 2008).

Asiakkaan arvonluonnin tarkasteluun voidaan hyödyntää palvelukeskeisen toimintalogiikan pohjalta jäsenneilyä viitekehystä (kuvio 10), joka tiivistää erittäin hyvin tämän tutkimuksen teoreettisen keskustelun arvonluonnista. Viitekehys on pelkistetty tarkastelu Arnouldin ym. (2006) mallista yrityksen ja asiakkaan resurssien integraatioon ja sitä kautta arvon luontiin, eli se kuvaa itsessään tutkimuksen kolmatta tutkimuskysymystä, ja lisäksi viitekehykseen on myös tuotu tutkimuksen ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys. Tämän tutkimuksen havainnot ovat antaneet tukea kahdelle jatkotutkimusta ohjaavalle propositiolla, jotka ovat myös liitetty mukaan viitekehykseen. Abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti empiiristä aineistoa analysoidessa ja tulkittaessa sitä on yhdistetty olemassa olevaan teoriaan ja näin luotu uutta ymmärrystä, jotka ovat siis tiivistettyinä kahden tutkimusproposition muotoon.





Kuvio 10. Viitekehys resurssien integraatiosta ja arvonluonnin prosessista.

T1 kuvaa tutkimuksen ensimmäistä alakysymystä, eli mitä resursseja pankki tarvitsee tuottaakseen asiakkaalle lainapalvelun ja T2 kuvaa puolestaan toista alakysymystä, mitä resursseja asiakas tarvitsee palveluprosessiin. Ensimmäisen proposition (P1) mukaan *palveluntarjoajan kannalta erityisesti niiden resurssien rooli korostuu, joita tarvitaan itse palveluntarjooman tuottamisessa*. Toinen propositio (P2) esittää, että *asiakkaan arvokokemuksessa korostuvat erityisesti ne resurssit, jotka ovat läsnä vuorovaikutteisessa palvelukohtaamisessa*.

Viitekehysten mukaan pankin asuntolainaprosessissa pankki siis muodostaa asiakkaalle asuntolainapalvelun hyödyntämällä omia sekä liiketoimintaverkostostaan hankkimia resursseja (P1). Pankin asiakas puolestaan havaitsee tarpeen uuden asunnon ostoon ja sitä varten rahoituksen järjestämiseen ja osallistuu palveluprosessiin. Asiakas hyödyntää palvelussa sekä omia resurssejaan ja kyvykkyyksiään että pankin palveluntarjooman mahdollistamia resursseja, ja pankin palvelua käyttämällä asiakas täyttää tarpeensa ja luo itselleen arvoa. Asiakas voi liittyä palveluprosessiin joko itsepalvelussa tai vuorovaikutteisesti pankin kanssa, vaikkakin asuntolainaprosessin täyttää itsepalvelua pankit eivät vielä pysty mahdollistamaan. Palveluprosessissa asiakkaan arvonluontia edistävät erilaiset vuorovaikutteiset palvelukohtaamiset pankin kanssa (P2). P1:n tarkastelu liittyi vahvasti ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen tuloksiin, eli pankin omien ja ulkoisten resurssien hyödyntämiseen palveluntarjooman muodostuksessa, sekä asiakkaan resurssien käyttöön palveluprosessissa. P2 pohjautuu kolmanteen tutkimuskysymykseen eli asiakkaan arvonluontiin ja siinä tarvittaviin resursseihin, ja liittyy näin erityisesti palvelukeskeisen

orientaation arvonluonnin lähtökohtiin ja tutkimuksen havaintoihin arvonluontiin liittyvistä resursseista.

Asiakas siis liittyy organisaation mahdollistamaan palveluprosessiin täyttääkseen tietyn tarpeensa ja asiakkaalle syntyy arvoa palvelun käytön kautta ja tarpeen täytyessä (Prahalad & Ramaswamy 2004, Vargo & Lusch 2004, Grönroos 2008). Pankin asuntolainapalvelun tapauksessa asiakkaan tavoite on hankkia uusi koti, jota pankki voi mahdollistaa antamalla hänelle rahoitusta tätä varten. Asiakslähtöisen ajattelun mukaan olisi myös hyvin tärkeä ymmärtää palvelukokemuksen merkitys asiakkaan elämässä, sillä pankin palvelu on vain yksi osa sitä. Palveluntarjoajan tulisikin tietää mihin tavoitteisiin asiakas pyrkii palvelua käyttämällä, ja kuinka hyvin palvelu toteuttaa nämä tavoitteet eli onnistuu asiakkaan arvonluonnissa (Heinonen ym. 2010; Grönroos 2008; Gummesson 2007). Pankin asuntolainapalvelun tapauksessa asiakkaan tavoite palvelun käytöltä onkin yleensä hyvin selkeä eli uuden asunnon hankinta. Kuten pankkiliiketoiminnan tutkimuksessakin korostettiin, pankit voisivat kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka hyvin palvelu onnistuu ja miten asiakas kokee sen, sekä mitä asioita parantamalla voitaisiin vielä kasvattaa asiakkaan arvonluontia perustarpeen täyttämisen lisäksi, eli tuoda ns. lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvoa tuovien palvelun ominaisuuksien kautta palveluntarjoaja pystyisi luomaan onnistuneemman ja arvokkaamman palvelukokemuksen asiakkaalle, sekä nostamaan palvelun merkitystä asiakkaan elämään.

Pankkien mukaan asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa prosessien kehittämisellä asiakslähtöisemmäksi mm. palvelukanavia ja verkkopankin prosesseja tehostamalla. Toisaalta asiakkaan pitivät eri palvelukanavien käytön mahdollisuutta enemmänkin itsestäänselvytenä, mikä kuului pankin perustarjoomaan, joten tehokkaammat palvelukanavat tai -prosessit eivät välttämättä itsessään riitä lisäämään asiakkaan kokemaa arvoa. Sen sijaan havainnoissa nousi toistuvasti esiin pankin palveluhenkilökunnan tuoma lisäarvo, sekä erilaiset vuorovaikutteiset kohtaamiset pankin kanssa, jotka olivat erityisesti parantaneet, tai joissain tapauksissa myös huonontaneet asiakkaan palvelukokemusta, ja sitä kautta vaikuttaneet lisäarvonluontiin. Palveluhenkilökunnan erilaisista ominaisuuksista erityisesti palvelualttius ja oma-aloitteisuus, asiakkaan ongelmien tehokas ratkaiseminen sekä henkilökunnan ihmissläheisyys ja asiakkaan kunnioittava kohtelu olivat sellaisia piirteitä, jotka olivat parantaneet asiakkaan palvelukokemusta, tai niiden puuttuessa vaikuttaneet

puolestaan negatiivisesti asiakkaan kokemukseen. Näiden piirteiden lisäksi korostui myös kommunikaation onnistuminen, jonka lisäksi asiakkaat arvostivat myös pankin omaaloitteista yhteydenpitoa asiakkaisiin. Vuorovaikutteiset palvelukohtaukset myös elektronisessa kanavassa tai puhelimen välityksellä olivat vaikuttaneet asiakkaan kokemukseen ja esimerkiksi asiakkaan jättämiin sähköisiin tiedusteluihin toivottiin nopeaa ja kattavaa vastausta, eli vähintään yhtä hyvää palvelua kuin fyysisessäkin tapaamisessa.

Toisaalta asiakkaan palvelukokemuksen taustalla on yleensä hänen omat odotuksensa palvelusta, ja mikäli nämä täytetään ja ylitetään, asiakas kokee sen erityisen positiivisena, minkä vuoksi myös palveluntarjoajan on syytä asettaa odotukset realistiselle tasolle. Havainnoissa eräälle asiakkaalle oli käynyt niin, että pankki oli mainostanut erinomaista asiakaspalvelua, joka ei käytännössä toteutunutkaan lainkaan, jolloin asiakkaan palvelukokemus kääntyi negatiiviseksi. Toisaalta odotukset ylittävä palvelu, kuten esimerkiksi pankkineuvojan ylimääräiset vinkit ohi normaalin pankkineuvonnan puolestaan paransivat asiakkaan palvelukokemusta ja toivat lisäarvoa.

Tämä tuo keskustelun takaisin arvonluonnin teoreettisiin lähtökohtiin, sillä kuten palvelukeskeistä toimintalogiikkaa vastaan on kritisoitu, palveluntarjoaja ei automaattisesti ole arvon yhteisluoja asiakkaan kanssa, vaan ilman palvelukohtauksen vuorovaikutusta yritys on vain arvon mahdollistaja, ja muuttuu arvon yhteisluojaksi vasta vuorovaikutteisten kohtaamisten avulla ja liittymällä näin asiakkaan arvonluontiprosessiin (Grönroos 2008, Prahalad & Ramaswamy 2004). Havaintojen mukaan asiakas ei kuitenkaan ilman vuorovaikutusta kyennyt aina saamaan lisäarvoa palvelusta eli asiakas ei välttämättä pysty luomaan lisäarvoa yksin, joten lisäarvoa luodakseen palveluntarjoajan täytyisi päästä mukaan asiakkaan prosessiin. Kuten pankkiliiketoiminnan tutkimuksissakin oli huomattu, monikanavaisuus ja pankkipalvelujen sähköistyminen tuo lopulta enemmän asiakaskohtauksia, mutta samalla se myös vähentää ihmiskontaktia ja asiakkaan sitoutumista (Karjalainen ym. 2002).

Asiakkaan arvonluontia oli siis hyvä tarkastella palvelukeskeisen toimintalogiikan perusteista, sekä arvonluonnin prosessia avaavan viitekehyksen avulla. Palveluhenkilöstön ja inhimillisten resurssien rooli korostui hyvin paljon asiakkaan arvonluonnissa, ja kaiken kaikkiaan erilaiset vuorovaikutteiset kohtaamiset asiakkaan ja pankin välillä olivat omiaan luomaan asiakkaalle lisäarvoa, kun taas itsepalvelu ja asiakkaan vuorovaikutus pelkän

järjestelmän kanssa eivät välttämättä vaikuttaneet asiakkaan lisäarvonluontiin, vaikka senkin oli syytä tapahtua sujuvasti. Asiakas sai palvelusta arvoa palvelun käytön myötä ja sitä pidettiin enemmänkin itsestänselvyytenä, mutta asiakkaan kokemukseen vaikuttavaa ns. lisäarvoa ei sen sijaan saavutettu automaattisesti palveluprosessin myötä, vaan siihen voitiin vaikuttaa onnistuneiden palvelukohtaamisten ja vuorovaikutuksen avulla. Kuten aiemmat pankkiliiketoiminnan tutkimuksetkin ovat todenneet, olisi hyvin tärkeä tutkia enemmän asiakkaan palvelukokemusta sekä sitä, kuinka pankkiasiakas voi saada palvelusta lisäarvoa eli enemmän vastinetta rahoilleen.

## **7.2 Tutkimustulosten liikkeenjohdolliset implikaatiot**

Tutkimustuloksista korostuivat erityisesti seuraavat seikat pankin liiketoiminnassa, jotka pankin liikkeenjohdon tulisi huomioida asiakasstrategioita ja asiakkaan lisäarvonluontia kehittäessään.

**Pankkien olisi syytä panostaa erityisesti vuorovaikutteisiin palvelukohtaamisiin asiakkaiden kanssa.**

Asiakaslähtöinen palveluyritys pyrkii ymmärtämään asiakasta ja luomaan asiakkaalle paremman ja arvokkaamman palvelukokemuksen. Tutkimuksen tulosten perusteella asiakkaalle ovat tärkeitä vuorovaikutteisiin palvelukohtaamisiin liittyvät resurssit, jotka voivat luoda asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaan kokema lisäarvo on myös hyvin tärkeä tekijä asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan sitouttamisen parantamisessa, eli tärkeä kilpailuetu markkinoilla. Vuorovaikutukset voivat tapahtua kaikkien palvelukanavien kautta.

**Pankkien tulisi panostaa erityisesti inhimillisten kyvykkyyksien kehittämiseen organisaatiossa.**

Osaavan ja asiakaslähtöisen pankkitoimihenkilöstön rooli yhtenä pankin tärkeimmistä kyvykkyyksistä korostui läpi tutkimuksen. Pankit ovat panostaneet koulutukseen, mikä on erittäin tärkeää jatkossakin, sillä palveluiden digitalisoitumisen myötä asiakkaan fyysiset palvelukohtaamiset vähenevät, ja tällöin nämä harvinaiset kohtaamiset olisi syytä hoitaa sitäkin paremmin. Vaikka fyysisessä kohtaamisessa asiakaspalveluhenkilökunnan rooli on enemmän läsnä, korostuu se myös muissa palvelukanavissa kuten puhelimen ja verkkopankin viestien välityksellä tapahtuneessa kommunikoinnissa.

## **Pankkien tulisi tietää enemmän asiakkaistaan.**

Asiakkaat ovat palveluyrityksen tärkein sidosryhmä, joten olisi hyvin tärkeää tietää, kuinka hyvin palvelu on onnistunut asiakkaan mielestä. Pankkien tulisi toteuttaa riittävästi asiakastutkimuksia ja -kyselyitä, mutta näiden lisäksi myös seurata asiakasta siellä missä he nykypäivänä etsivät ja vaihtavat tietoa myös pankinpalveluista, eli sosiaalisessa mediassa internetissä.

## **Pankkien tulisi suunnitella uusia asiakkaan sitouttamisstrategioita myös monikanavaista palveluympäristöä silmällä pitäen.**

Pankkien tulisi miettiä, kuinka monikanavaisuus voitaisiin kääntää eduksi asiakkaan sitouttamisessa palveluun. Internetin ja verkkopankkien myötä asiakkaiden palvelukohtaamiset pankin kanssa ovat lisääntyneet, mutta ihmiskontaktin jäädessä vähemmälle asiakkaiden sitoutuminen palveluntarjoajaan heikkenee. Pankkipalvelut ovat kuitenkin yhä enemmän siirtymässä verkkoon, joten uusia asiakkaan sitouttamis- ja kohtaamisstrategioita tulisi kehittää. Erityisesti pankkien verkkosivuilla tulisi keskittyä enemmän niiden rikkaaseen sisältöön.

### **7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus**

Tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää, mitkä palveluntarjoajan ja asiakkaan resurssit korostuvat palveluprosessissa, sekä näiden resurssien roolia asiakkaan arvonluonnissa. Empiriassa tutkittiin pankkipalveluita ja haastateltiin viittä pankkien konttorinjohtajaa Etelä-Suomen alueelta sekä kolmea pankin asiakasta pääkaupunkiseudulta. Haastateltavien otos oli siis hyvin rajallinen sekä määrällisesti että maantieteellisesti, ja toisaalta kaikki haastattelut toteutettiin neljän kuukauden sisällä, joten myös ajallinen jakso oli hyvin lyhyt. Haastateltavien määrä voi vaikuttaa erityisesti tutkimustulosten yleistettävyyteen sekä siihen, löydettiinkö varmasti kaikki olennaiset näkökulmat aiheeseen, vai olisiko haastatteluja pitänyt jatkaa edelleen. Erityisesti yksittäiset asiakashaastattelut antoivat melko yksipuolisia näkökulmia ja vain vähän uutta tietoa, mutta toisaalta uusista haastatteluista olisi varmasti voinut löytyä mitä erilaisempia kokemuksia palveluprosessista, jotka olisivat monipuolistaneet tulkintaa ja tuoneet arvokasta tietoa. Pankkien konttorinjohtajia olisi voitu haastatella lisää etenkin suuremmista pankeista, sillä nyt otos painottui enemmän pienempiin pankkeihin. Tämä olisi parantanut erityisesti tulosten luotettavuutta esimerkiksi suurten ja

pienempien organisaatioiden ydinkyvykkyyksien vertailussa, mitkä nyt jäivätkin melko vähälle huomiolle ja heikoille perusteille.

Maantieteellisesti rajallinen aineisto heikentää muun muassa tutkimuksen siirrettävyyttä muuhun toimialueeseen sekä tutkimuksen yleistettävyyttä. Esimerkiksi teknologian omaksuminen voi vaihdella huomattavasti etenkin eri maissa ja kulttuureissa, ja toisaalta tähän tutkimukseen haastatelluista asiakkaista kaikki käyttivät aktiivisesti internettiä ja verkkopankkia. Tästä syystä tutkimus antaakin melko rajallisen kuvan asiakkaalta vaadituista kyvykkyyksistä elektronisessa kanavassa sekä kanavan omaksumisesta. Maantieteellisen sijainnin lisäksi haastateltavat olivat melko homogeeninen ryhmä, ja vaikka pankkien haastatteluissa ratkaisevampaa onkin erilaisten pankkien kuin vastaajaryhmien tutkiminen, vaikuttaa erityisesti asiakkaiden samankaltaisuus enemmän tulosten vääristymiseen. Ajallisesti pidempi tutkimusjakso olisi voinut tuoda lisää näkemyksiä muun muassa teknologian kehityksestä, joka juuri tälläkin hetkellä kehittyy niin paljon, että esimerkiksi uusien palveluiden omaksumisen tutkiminen olisi mahdollista vain pidemmän tutkimusjakson puitteissa.

Eräs ongelma empiirisessä tutkimuksessa voi nousta haastateltavien mahdollisten vinoutuneiden vastausten myötä, sillä haastateltavilla voi olla esimerkiksi subjektiivisesti tai sosiaalisestikin konstruoituja käsityksiä ja mielipiteitä, joita voi olla vaikea tunnistaa ja huomioida havainnoissa. Haastateltavat voivat myös kertoa ja vastata kysymyksiin siten, miten he olettavat että heidän tulisi vastata, eli he saattavat noudattaa esimerkiksi pankin tai jopa haastattelijan asettamia normeja siitä, kuinka esimerkiksi konttorinjohtajan kuuluisi asiasta kertoa. He saattavat myös tuntea, että heidän tehtävänsä on edustaa pankkia ja toimia sen ulkoisena viestimenä, jolloin he vastaavat kysymyksiin pankin johdon toivomalla ja kouluttamalla tavalla. Myös haastattelijan omat vinoutumat ja ennakkoasenteet voivat vaikuttaa haastattelujen toteutukseen, mutta erityisesti niillä voi olla vaikutusta havaintojen tulkintaan ja päätelmiin.

Empiriassa tutkittiin erityisesti asuntolainojen kontekstia, joten tuloksia ei voida välttämättä suoraan soveltaa muihin liiketoiminnan aloihin, vaikka yhtäläisyyksiä samankaltaiseen liiketoimintaan varmasti onkin havaittavissa. Tuloksia voi olla vaikea soveltaa myöskään muihin pankkipalveluihin, sillä niissä vaadittu asiakkaan sitoutumisaste ja pankkineuvojan rooli voivat vaihdella suurestikin. Myös asiakkaan lisäarvonluonnin prosessia tulisi tutkia

vielä laajemmin, jotta voitaisiin todella sanoa mitkä tekijät vaikuttavat tähän. Esimerkiksi asiakkaan preferenssit palvelukanavaa kohtaan voivat vaikuttaa hänen lisäarvonluonnin mahdollisuuksiinsa, ja toisaalta todella tottunut internetin käyttäjä voi varmasti saavuttaa lisäarvoa myös toimivien sähköisten prosessien kautta eikä välttämättä lainkaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Myös palvelukonteksti vaikuttaa ongelman tutkimiseen, ja pankin asuntolainapalvelu ei anna yksinään riittävästi aineistoa erilaisten arvokokemusten tarkasteluun ja vertailuun, sillä asuntolainaprosessi on melko vakioitu, eikä esimerkiksi sähköisten kanavien tuoma hyöty välttämättä näy prosessin lisäarvonluonnissa samalla tavoin kuin jossain muussa palvelussa.

Mielenkiintoista olisi tutkia samaa aihepiiriä esimerkiksi pankin sijoitustuotteiden, eli vielä korkeampaa asiakkaan sitoutumista ja osaamista vaativien tuotteiden kontekstissa, ja vertailla löydöksiä lainapalveluissa saatuihin tuloksiin. Olisi mielenkiintoista saada myös kattavampi ymmärrys asiakkaan kokemuksista ja palvelun tuomasta arvosta, ja niiden osalta voitaisiin tutkia tarkemmin esimerkiksi asiakaskokemukseen vaikuttavia eri tekijöitä pankin palveluissa – mitkä tekijät lisäävät tai vähentävän asiakkaan palvelukokemusta, mitä asiakas pitää itsestäänselvyytenä ja minkä avulla voidaan erityisesti vaikuttaa lisäarvonluontiin. Olisi kiinnostavaa tutkia resurssien käytön osalta myös erilaisia asiakassegmenttejä sekä eri palvelukanavia hyödyntäviä asiakkaita, kuin myös muita palveluliiketoimialoja.

Tutkimuksen havainnot antoivat tukea kahdelle jatkotutkimusta ohjaavalle propositiolle, joten olisi mielenkiintoista tutkia lisää myös seuraavia väitteitä: palveluntarjoajan kannalta erityisesti niiden resurssien rooli korostuu, joita tarvitaan itse palvelutarjooman tuottamisessa, sekä toiseksi, asiakkaan arvokokemuksessa korostuvat erityisesti ne resurssit, jotka ovat läsnä vuorovaikutteisessa palvelukohtaamisessa.

## LÄHDELUETTELO

Achrol, R. S. & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, (4), 146–163.

Achrol, R. S. & Kotler, P. (2006). 'The service-dominant logic for marketing – A critique' in Lusch, B.F. & Vargo, S.L. (2006) *The service-dominant logic of marketing*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Aldlaigan A. H. & Buttle, F. A. (2001). Consumer involvement in financial services: an empirical test of two measures. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (6), 232 – 245.

Aldrich. H. E. & Pfeffer J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2 (1976), 79-105.

Alexander, J. & Wells, R. (2008). How do resource dependencies affect treatment practices? *Medical Care Research and Review*, 65 (6), 729-747.

Apte, Uday M. & Vepsäläinen, Ari P. (1993). High tech or high touch? Efficient channel strategies for delivering financial services. *Journal of Strategic Information Systems*, 2 (1), 39-54.

Arksey, H. and Knight, P. (1999) *Interviewing for social scientists: an introductory resource with examples*. London : Sage Publications.

Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33 (6), 959-986.

Arnould, E. J. (2008). Service-dominant logic and resource theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 21-24.

Arnould, E.J., Price, L.L. & Malshe, A. (2006). 'Toward a cultural resource-based theory of the customer' in Lusch, B.F. & Vargo, S.L. (2006) *The service-dominant logic of marketing*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C.S. and Shih E. (2007): Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83 (3), 359-370.

Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31–46.



Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

Barney, J. B.; Wright, P. M.; Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.

Beckett, A. Hewer, P. & Howcroft, B. (2000). An exposition of consumer behaviour in the financial services industry. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (1), 15-26.

Bitner, M. J.; Brown, S. W.; Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 138-149.

Black, N.; Lockett, A.; Ennew, C.; Winklhofer, H.; McKechnie, S. (2002). Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (4/5), 161-173

Blazevic, V. & Lievens, A. (2007). Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 138-151.

Blois, K. (1998). Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (3), 256-270.

Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11 (January), 419-430.

Colgate, M. & Smith, B. (2005). Relationships and the internet: The mediating role of a relationship banker. *Journal of Financial Services Marketing*, 10 (2), 140-151.

Colombo, M. G.; Grilli, L. & Piva, E. (2006). In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups. *Research Policy*, 35 (8), 1166-1199.

Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11 (6), 307-316.

Constantin, J. A., and Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, OH: The Planning Forum.

Cova, B. & Cova, V. (2001). Tribal aspects of postmodern consumption research: The case of French in-line roller skates, *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (June) 67-76.

- Cruz, P., Salo, J., Muñoz-Gallego, P. & Laukkanen, T. (2010). Heavy users of e-banking and Customer Experience Management: evidences on intrinsic motivation. *International Journal Electronic Business*, 8 (2), 187-209.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Day, G. S. (2004) in Bolton, R. N., Shelby D. Hunt, S. D., Shugan, S. M., Prahalad, C. K., Day, G. S., Deighton, J., Gummesson, E., Rust, R. T. & Narayandas, D. (2004). Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68 (1), 18-27.
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. London: Butterworths. (1. painos)
- Ding, X.; Verma, R.; Iqbal, Z. (2007). Self-service technology and online financial service choice. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (3), 246 – 268.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Elliot, R. & Jankel-Elliot, N. (2003). Using ethnography in strategic consumer research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6 (4), 215-223.
- Frooman, F. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.
- Gibbert, M. (2006). Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based view. *Journal of Management Inquiry*, 15 (2), 124-134.
- Gilmore, J. & Pine II, B. (1997). The Four Faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, 75 (1), 91-101.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22 (1), 5-22.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317-333.
- Grönroos, C. (2007). *In Search of a New Logic for Marketing*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298-314.
- Guest, G.; Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18 (1), 59-82.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203-215.
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Marketing Management*, 4 (4), 181-198.
- Gummesson, E. (2004). Qualitative research in marketing. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309-327.
- Gummesson, E. (2007). Exit services marketing – enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6 (2), 113-141.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T. S., & Jackson, E. M. (2005). Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intra industry heterogeneity and managerial discretion. *Research in Organizational Behavior*, 26, 307-350.
- Hart, C. W. (1996). Made to Order. *Marketing Management*, 5(2), 11-23.
- Heinonen, K.; Strandvik, T.; Mickelsson, K.-J.; Edvardsson, B.; Sundström, E.; and Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service management*, 21 (4), 531-548.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. New York: John Wiley.

- Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review, *Journal of Management*, 35 (6), 1404-1427.
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations, *Journal of Marketing*, 60 (3), 50-68.
- Holt, D.B. (1998). Does cultural capital structure American consumption? *Journal of Consumer Research*, 25 (June), 1-26.
- Homburg, C.; Hoyer, W. D. & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66 (Oct.), 86-101.
- Hunt, S. D. (1995). The resource-advantage theory of competition: Toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Inquiry*, 4 (4), 317-332.
- Hunt, S. D. (2004). On the service-centered dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 21-22.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15, (April).
- Karjaluoto, H., Mattila, M. & Pento, T. (2002). Factors underlying attitude formation towards online banking in Finland. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (6), 261-272.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter J. P. (1979) Managing External Dependence. *The Academy of Management Review*, 4 (1), 87-92.
- Kraaijenbrink, J.; Spender, J.-C.; Groen, A.J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Lampel, J. & Mintzberg, H. (1996). Customizing customization. *Sloan Management Review*, 38 (1), 21-30.
- Levesque, T. & McDougall, G.H. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14 (7), 12-20.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 9-28.
- Lockett, A; O'Shea, R. & Wright, M. (2008). The development of the resource-based view: reflections from Birger Wernerfelt. *Organization Studies*, 29 (8&9), 1125-1141.
- Lovelock, C.H. & Young R.F. (1979). Look to Consumers to Increase Productivity. *Harvard Business Review*, 57 (3) 168-178.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5-18.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38 (1), 19-31.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2006) *The service-dominant logic of marketing*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Madhavaram, S. & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 67-82.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 18-20.
- Mahoney, J. T. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, 27 (6), 651-660.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- McCarthy E. J. & Perreault, Jr. W. D. (1960). *Basic Marketing*, 11<sup>th</sup> edition. Boston: Irwin, Inc.
- Mele, C., Spena, T., and Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2 (1), 60-78.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook – Qualitative data analysis*, 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Milliken, J. (2001). Qualitative research and marketing management. *Management Decision*, 39 (1), 71-78.
- Moeller, S. (2008). Customer Integration – A key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, 11 (2), 197-210.
- Möller, K., Rajala, R., and Westerlund, M. (2008). Service innovation myopia? A new recipe for client-provider value creation. *California Management Review*, 50 (3), 31-48.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.
- Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index, *Journal of Service Research*, 2 (4), 307-320.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Payne, G. & Williams, M. (2005). Generalization in qualitative research. *Sociology*, 39 (2), 295-314.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell and Mott.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 382-394.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1977) Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators. *The Academy of Management Journal*, 20 (1), 74-88.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource-dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman Publishing inc.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership*, 32 (3), 4-9.

Prahalad, C.K. (2004) in Bolton, R. N., Shelby D. Hunt, S. D., Shugan, S. M., Prahalad, C. K., Day, G. S., Deighton, J., Gummesson, E., Rust, R. T. & Narayandas, D. (2004). Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of Marketing*, 68 (1), 18-27.

Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.

Provan, K. G., Beyer, J. M., Kruytbosch, C. (1980). Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 200-225.

Rajala, R. & Westerlund, M. (2008). Capability perspective of business model innovation: analysis in the software industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 2 (1), pp. 71-89.

Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G. H. (2005) Opportunities and challenges in multichannel marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 5-11.

Rezabakhsh, B.; Bornemann, D.; Hansen, U.; Schrader, U. (2006). Consumer power: A comparison of the old economy and the internet economy, *Journal of Consumer Policy*, 29 (1), 3-36.

Rubin, P. H. (1973). The Expansion of Firms. *The Journal of Political Economy*, 81 (4), 936-949.

Rust, R. T. (2004) in Bolton, R. N., Shelby D. Hunt, S. D., Shugan, S. M., Prahalad, C. K., Day, G. S., Deighton, J., Gummesson, E., Rust, R. T. & Narayandas, D. (2004). Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of Marketing*, 68 (1), 18-27.

Salancik, G. R. (1979). Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative action: The case of women and defense contractors. *Academy of Management Journal*, 22 (2), 375-394.

Sousa, R. & Voss, C. V. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8 (4), 356-371.

Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21 (December), 491-503.

Spohrer J., Maglio P.P, Bailey J., Gruhl D. (2007) Towards a science of service systems. *Computer*, 40(1), 71-77.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Tan, M. & Teo, T. S. (2000). Factors influencing the adoption of Internet banking. *Journal of the Association for Information Systems*, 1 (1), 1-42.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Ulrich, D. & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9 (3), 471-481.
- Vannoy, S. A. & Salam, A. F. (2010). Managerial Interpretations of IS in Competitive Actions and Firm Performance. *Information Systems Research*, 21(3), 496–515.
- Vargo, S. (2008). Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*, 11 (2), 211-215.
- Vargo, S. L. & Akaka M. A. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 181-187.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b). Why service?, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 25–38.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Westerlund, M. & Rajala, R. (2010). Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25 (6) in press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.



Wind, J & Rangaswamy, A. (2001) Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (1), 13-32.

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49 (2), 33-46.

Verkkolähteet:

data.worldbank.org - Services, etc., value added (% of GDP)  
<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS> Viitattu 19.8.2010.

EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2010 – Suomen pankit [http://www.epsi-finland.org/images/stories/Reports/Banking/Press release Banking 2010 EPSI Finland.pdf](http://www.epsi-finland.org/images/stories/Reports/Banking/Press_release_Banking_2010_EPSI_Finland.pdf)  
Viitattu 24.2.2011

Tilastokeskus 2009a – Internetin käyttötarkoitukset 2009  
[http://www.stat.fi/til/sutivi/2009/sutivi\\_2009\\_2009-09-08\\_tau\\_001.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2009/sutivi_2009_2009-09-08_tau_001.html) Viitattu 6.10.2010.

Tilastokeskus 2009b – Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2009  
<http://www.stat.fi/til/sutivi/> Viitattu 6.10.2010.

# LIITTEET

## Liite 1. Pankin haastattelurunko

### Haastateltavan tausta

- Koulutus / kokemus
- nykyinen asema / työtehtävät
  - konttorin kokoluokka – henkilöstön lkm., mitä eri pankkipalveluita tarjoatte (onko jotain mitä ette tarjoa tässä konttorissa)

### Yleiskysymyksiä

- Eroavatko prosessit ja käytännöt eri konttorien välillä? (laina-palveluissa?)
- Mitä kaikki toimintoja / resursseja pääkonttori tarjoaa pankkipalveluihin (& laina-palveluihin)
- Mikä on konttorin päätäntä/toimintavalta

### Lainapalveluprosessi (asuntolaina)

- Kuvaile laina-prosessia ASIAKKAAN kannalta + PANKIN kannalta
  - Toimenpiteitä ennen prosessia, sen aikana, prosessin jälkeen?
  - Mikä on pankin rooli & asiakkaan rooli → ”kumpi omistaa prosessin” / kumpi sopeutuu/osallistuu
- Kuvaile eri kanavien hyödyntämistä prosessissa (netti, puhelin, konttori?)
  - Onko tiettyntyyppisiä asiakkaita jotka suosivat tiettyä kanavaa lainapalveluissa?

### Pankin kyvykkyydet

Organisaation vahvuudet kuten jokin prosessi tai rutiini; Henkilökunnan erityistaidot mitä heiltä vaaditaan; asiakas- tai partnerisuhteisiin liittyvät; tai informaatio kuten kilpailijatieto tai sisäinen tiedotus

- pankkinne vahvuudet (ydinkyvykkyytenne) laina-prosessin eri vaiheissa?
  - Mitä eri osaamista teiltä vaaditaan eri palvelukanavissa?
  - Minkälaista erikoistumista henkilökunnassanne/organisaatiossa on – vastaavatko tietyt henkilöt / puhelinvaihe tietyistä palveluista?
- Mitkä ovat sellaisia lainaprosessin vaiheita, joista sekä asiakas että te lainapalvelun tarjoajana olette riippuvaisia?
  - Mahdolliset yhteiset kyvykkyydet / resurssit asiakkaan kanssa?
- Onko teillä sellaisia (haasteita) tilanteita/ asioita jotka tulee tehdä yhdessä asiakkaan kanssa,
  - tai jossa sekä asiakkaan että pankin toimet pitää sovittaa yhteen,

- tai jossa osapuolet ovat riippuvaisia toistensa toiminnasta?
  - (tarkenna resursseihin?)

### Asiakkaan kyvykkyydet

- Mitä erityisiä kyvykkyyksiä (esim. tietoa) asiakkaalta vaaditaan lainapalveluprosessissa? Entä muiden kanavien kautta neuvotellessa (esim. puhelimitse)?
  - Keskeiset kyvykkyydet prosessin eri vaiheissa?
- Mitkä asiakkaan toimet ovat ratkaisevia lainaprosessissa?
- Miten pyritte helpottamaan asiakkaan prosessia?
- (Mitä fyysisiä resursseja asiakkaalta vaaditaan?)

### Asiakaslähtöisyys

- Miten asiakkaat pääasiassa päätyvät käyttämään teidän lainapalveluanne?
  - Etsittekö tietoisesti esim. tietystä elämäntilanteesta olevia asiakkaita? (=asiakkaan prosessiin osallistuminen)
- Pyrittekö tekemään lainapalvelustanne asiakaskohtaisesti parhaimman vaihtoehdon kullekin asiakkaalle?
  - Kuinka asiakaslähtöistä toiminta on, tutkitteko tarpeita, mukautatteko tarjoomaa, lisäpalveluita jne?
  - Asiakassuhteiden ylläpito?
  - Asiakaskohtaiset lisäpalvelut? Informaatio? Mainonta? Kuinka aktiivista markkinointia, mille kohderyhmille?
  - Onko tilanteita jolloin asiakkaalle ei löydy sopivaa tarjoomaa?

### Ulkoistetut resurssit

- Millaisia yrityksen ulkopuolisia toimintoja (resursseja) hyödynnätte?
  - mm. osaamista & aineettomia kyvykkyyksiä (esim. nettipankin ylläpito)
  - Millainen yhteistyömuoto näiden taustalla on

### Tulevaisuus

- Kuinka koet, että esim. teknologian kehitys on vaikuttanut pankkitoimintaan, ja erityisesti lainapalveluihin?
  - Vaikutukset pankin prosessiin?
  - Asiakkaan prosessiin?
- Millaisia trendejä näkisit tulevaisuuden pankkipalveluissa? Entä laina-palveluissa?

## **Liite 2. Asiakkaan haastattelurunko**

Tausta: ikä, koulutus, milloin haki lainan

### Laina-prosessi

1. Kuvaile laina-prosessia
  - a. Ennen
  - b. Aikana (menikö laina heti läpi, jos ei niin mitä tehtiin)
  - c. Jälkeen

### Asiakkaan kyvykkyydet

2. Miten päädyit tähän pankkiin? millä perustein päätös
  - (vertailua, mainontaa, tarjous, yhteydenotto...?)
    - o Vaihdoitko koko pankin, kaikki palvelut tänne
3. Mitä (kyvykkyyksiä) sinulta vaadittiin lainanhakuprosessissa (mitä piti osata, tietää..)

### Pankin kyvykkyydet

4. Miten pankki tuki sinua
5. Mitkä olivat pankin tärkeimmät ”avut”, toimet
  - a. Kuvaile henkilökuntaa? mikä tärkein piirre
  - b. Mitä ovat pankin tärkeimmät ominaisuudet
  - c. Missä lainapäätöksenteko tapahtuu, konttorissa vai jossain ”ylhäällä”, huomaatko eroa/onko mitään merkitystä
6. Pankin kanssa kommunikaatio – pankki: mielipiteen ilmaisu? perustelut?
7. Riskit lainanotossa – onko niitä, kerrottiinko niistä