



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Arttu Kuivila**

**TUOTELÄHTÖISESTÄ MYYNNISTÄ ASIAKKUUDEN KAPELLIMESTARIKSI:  
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN FINANSSIALAN DIGIMURROKSESSA – CASE OP  
TAMPERE**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Tammikuu 2018

Yksikkö Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu			
Tekijä Kuivila Arttu		Työn valvoja Tuunainen Juha	
Työn nimi Tuotelähtöisestä mynnistä asiakkuuden kapellimestariksi: asiakkuuksien johtaminen finanssialan digimurroksessa – case OP Tampere			
Oppiaine Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Tammikuu 2018	Sivumäärä 83+2
Tiivistelmä <p>Perinteiset pankit ovat lähivuosina suuren haasteen edessä digitalisaation ravistellessa koko finanssialaa. Teknologian ja uusien palvelukonseptien nopean kehityksen myötä asiakkaiden valta ja vaatimukset kasvavat, alalle rantautuu uusia ketteriä kilpailijoita ja pankkien perinteiset ansaintamallit rapautuvat. Pankkien on sopeutettava toimintaansa uusiin alalla vallitseviin olosuhteisiin pärjätäkseen uudessa kilpailuympäristössä. Jotta pankit onnistuisivat säilyttämään arvokkaat asiakassuhteensa sekä hankkimaan uusia, niiden on kiinnitettävä entistä enemmän asiakastyytyväisyyteen sekä asiakaskannan pysyvyyteen ja kehittämiseen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin asiakkuuksien johtamista finanssialan digimurroksessa. Tavoitteena oli tutkia, millaisia paineita ja mahdollisuuksia digitalisaatio aiheuttaa asiakkuuksien johtamiselle sekä rakentaa ymmärrys menestyksekkäästä asiakkuuksien johtamisesta finanssialalla. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkittiin digitalisaation aiheuttamia muutoksia yrityksen toimintamalleihin, asiakkuuksien johtamiseen sekä muutoksen johtamiseen OP Ryhmään kuuluvassa OP Tampereessa. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta yrityksen työntekijää, ja haastattelujen pohjalta rakennettiin ymmärrys perinteisten pankkien haasteista ja mahdollisuuksista finanssialan digimurroksessa.</p> <p>Tutkimuksen keskeiset havainnot olivat asiakaskäyttäytymisen muutos paikkaan sidotusta asioinnista sähköisiin kanaviin sekä asiakkuusstrategian merkitys yrityksen kilpailuetuna yhä hajanaisimmilla markkinoilla. Tavoitteiden saavuttamiseksi keskeiseen rooliin nousi organisaation muutosketteryys ja kyky johtaa muutosta erittäin nopeasti muuttuvalla toimialalla. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että onnistuakseen asiakkuuksien johtamisessa parhaalla mahdollisella tavalla, pankkien on siirryttävä tuotelähtöisestä mynnistä kokonaisvaltaiseen asiakkuuslähtöiseen myyntiin sekä organisoiduttava asiakkuuksien ympärille entisten tuoteryhmien ympärille rakennettujen siilomallisten organisaatioiden sijaan. Menestyksekkäs asiakkuuksien johtaminen finanssialalla havaittiin muodostuvan onnistuneen asiakkuusstrategian, muutoksen johtamisen sekä digitaalisten työkalujen hyödyntämisen ympärille.</p> <p>Tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan finanssialaa kohtaavasta digitalisaatiosta ja sen aiheuttamasta toimialan paradigman muutoksesta. Tutkimus antaa näkökulmia kilpailuedun saavuttamiseen onnistuneen asiakkuuksien johtamisen kautta finanssialan yhä hajanaisemmassa kilpailuympäristössä. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä finanssialan yrityksiin ainakin Suomen toimialueella ja tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakkuusstrategian ja muutoshankkeiden suunnittelussa nopeasti muuttuvalla finanssialalla.</p>			
Asiasanat digitalisaatio, muutoksen johtaminen, asiakkuusstrategia, customer relationship management			

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	Johdatus aiheeseen .....	5
1.2	Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	9
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	9
1.4	Tutkimuksen kulku .....	10
<b>2</b>	<b>MUUTOKSEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA</b> .....	<b>12</b>
2.1	Muutos yrityksen arjessa.....	12
2.2	Digitalisaatio .....	14
2.2.1	Digimurros finanssialalla .....	16
2.3	Menestyksenkäs muutosprosessi.....	18
2.3.1	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen ..	20
2.3.2	Ohjaavan tiimin perustaminen .....	21
2.3.3	Vision ja strategian laatiminen.....	23
2.3.4	Muutosvisiosta viestiminen .....	23
2.3.5	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan .....	25
2.3.6	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen .....	26
2.3.7	Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	27
2.3.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin .....	28
2.4	Muutoksen johtamisen merkitys finanssialan digimurroksessa.....	29
<b>3</b>	<b>ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>31</b>
3.1	Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen.....	31
3.2	Asiakkuusstrategiat.....	35
3.3	Asiakkaan arvonluontiprosessi.....	40
3.4	Asiakkuuksien johtaminen finanssialan digimurroksessa .....	43
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>

4.1	Laadullinen tutkimus.....	45
4.2	Tapaustutkimus tutkimusmetodina .....	46
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi .....	46
4.4	Tapausyrityksen esittely .....	49
5	<b>ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN FINANSSIALAN DIGIMURROKSESSA: CASE OP TAMPERE .....</b>	<b>51</b>
5.1	Muuttuva toimintaympäristö.....	51
5.2	Asiakkuuksien johtaminen toiminnan ytimessä.....	55
5.3	Muutoksen johtaminen organisaatiossa.....	60
5.4	Tulevaisuuden mahdollisuudet .....	66
6	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>69</b>
6.1	Teoreettiset johtopäätökset .....	69
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	71
6.3	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja rajoitukset.....	73
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	74
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>75</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>84</b>
	<b>Liite 1: Teemahaastattelurunko .....</b>	<b>84</b>

## 1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia asiakkuuksien johtamista digitalisaation mullistamassa liiketoimintakentässä pankkialalla. Tavoitteena on tarkastella onnistuneen asiakkuuksien johtamisen tuomaa kilpailuetua, asiakasnäkökulmaa ja asiakaslähtöisen organisaation johtamisen osaamisvaateita sekä digitalisaation aiheuttaman muutoksen johtamista

### 1.1 Johdatus aiheeseen

Globalisaation ja digitalisaation aiheuttamassa murroksessa asiakkaan merkitys nousee yhä tärkeämmäksi nykypäivän liike-elämässä. Teknisen kehityksen ja maailmanlaajuisen saavutettavuuden mahdollistama kilpailu pakottaa yritykset kamppailemaan asiakkaistaan yhä tiukemmin, mikä johtaa muutokseen asiakkaan käyttäytymisessä ja odotuksissa. Tarjonnan ja tiedon kehittyessä asiakkaat tulevat yhä tietoisemmiksi erilaisista vaihtoehdoista ja edellyttävät yrityksiltä juuri heille sopivia tuotteita ja palveluja (Constantinescu 2016).

Lehtisen (2004: 11) mukaan liike-elämä on menossa yhä syvemmillä markkinatalouteen, kohti hyperkilpailua. Tämä johtaa siihen, että asiakkaiden resursseista joudutaan kilpailemaan entistä tiukemmin. Yritysten toimintaa tarkasteltaessa on ymmärrettävä, että asiakkaat ovat yrityksen tärkein yksittäinen sidosryhmä, jota kautta tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. Tästä johtuen yritykset eivät voi enää valmistaa tuotteita tai tarjota palveluita ilman, että asiakkaan halut ja tarpeet otetaan tarkasti huomioon tuotteen suunnittelutyössä. Asiakasta ei nähdä enää ulkopuolisena ostajana vaan pikemminkin yrityksen tärkeänä yhteistyökumppanina, jonka kanssa pitkäaikainen kumppanuussuhde ja molemminpuolinen hyöty korostuvat.

Asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa keskeistä on yritysten hallussa oleva asiakastieto, jota hyödyntämällä yritys pystyy ohjaamaan tuotekehitystään, toimintaansa ja viestintäänsä. Informaation lisääntyessä asiakkailla on niin paljon varaa valita lukuisten eri yritysten tarjonnasta, että yritysten on suorastaan välttämätöntä hankkia

enemmän tietoa asiakkaasta pystyäkseen tarjoamaan yksilöllisempiä tuotteita ja palveluita (Butler 2000).

Kilpailun koventuessa ja asiakkaiden vallan lisääntyessä muun muassa pankkitoimialalla on kiinnitetty huomiota asiakastyytyvyyteen panostamalla vahvasti erilaisiin asiakkuusstrategioihin. Kannattavan ja pitkäaikaisen asiakaskannan muodostaminen ja hallinta on noussut tärkeäksi kilpailukeinoksi pankkien välillä, joka nähdään strategisesti merkittävänä suuntana menestykseen. (Constantinescu 2016, Gayathry 2016.)

Asiakkuuksien johtamisen mittareina käytetään usein asiakaskannan säilyvyyttä, asiakkaan ostokehitystä eli asiakkaan tekemiä ostoja tietyn tuote- tai palvelukategorian osalta ja asiakkaan halua suositella tuotetta tai yritystä muille potentiaalisille asiakkaille (Menon & O'Connor 2007). Tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu, että asiakaskannan säilyvyyden, asiakkaan ostokehityksen ja suositeltavuuden parantamiseksi asiakkuusstrategian täytyy vahvistaa asiakkaan sitoutumista niin käyttäytymiseen perustuvalla kuin tunnepuolenkin tasolla (mm. Fullerton 2003, Verhoef 2003, Gustafsson, Johnson, & Roos 2005, Menon & O'Connor 2007). Käyttäytymiseen perustuvalla sitoutumisella tarkoitetaan palveluntuottaja-asiakassuhdetta, joka perustuu asiakkaan oletukselle asiakkuuden siirtämisen korkeista kustannuksista tai lisäarvon tuottamattomuudesta. Toisin sanoen asiakkaat ovat valmiita pysymään asiakkaina, koska asiakkuuden siirtäminen on liian vaikeaa, kallista tai siitä ei saavuteta tarpeeksi hyötyä vaivaan nähden. Tunteisiin perustuvalla sitoutumisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että asiakas uskoo molemminpuoliseen luottamukseen ja jakaa samat arvot yrityksen kanssa. Kun asiakas sitoutuu yritykseen emotionaalisella tasolla, on tuloksena usein vahva ja pitkäaikainen asiakassuhde. Pankkien tulisikin panostaa asiakkuusstrategioihin, jotka perustuvat tunteisiin perustuvan sitoutumisen muodostamiseen asiakkaan ja pankin välillä. (Menon & O'Connor 2007.)

Digitalisaation tuomat muutokset ravistelevat pankkialaa erityisen kovasti, minkä seurauksena pankkien on sopeutettava toimintaansa uusiin alalla vallitseviin olosuhteisiin. Teknologian ja uusien palvelukonseptien nopea kehitys rapauttaa pankkien perinteisen ansaintamallin, jossa pankin tuotot tulevat pääosin rahan

lainaamisesta ja korkokatteesta. Ansaintamallin muutoksen lisäksi pankkialaa kohtaa suuri muutos uusien ketterien kilpailijoiden lisääntyessä: on odotettavaa, että lähivuosina finanssialalle rantautuu toimijoita, jotka pystyvät uusien digitaalisten palvelujen avulla haastamaan perinteiset kivijalkapankit täyttämällä asiakkaan tarpeet entistä paremmin, nopeammin ja helpommin (Menon & O'Connor 2007). Pankkien on jatkossa yhä tärkeämpää säilyttää arvokkaat asiakassuhteensa, koska asiakkaiden uskollisuus heikkenee uusien vaihtoehtojen saapuessa (Gayathry 2016). Kaukana ei ole tilanne, jossa asiakas pystyy siirtämään asiakkuutensa pankista toiseen yhdellä napautuksella älypuhelimien näytöltä.

On selvää, että menestyäkseen uudessa liiketoimintakentässä pankkien on etsittävä aktiivisesti uusia keinoja vastata asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin, jotta ne onnistuvat säilyttämään kannattavat asiakkaansa sekä voittaakseen uusia asiakkuuksia kilpailijoiltaan. Saavuttaakseen tavoitteensa pankkien on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen, sillä tyytyväinen asiakas on paitsi uskollinen, myös aktiivinen pankin markkinoija, joka tuo pankille uusia asiakkaita ja kasvattaa liiketoimintaa. Asiakastyytyväisyys saavutetaan vain pankin ja asiakkaan välisen toimivan ja tehokkaan kommunikaation avulla. Toimiva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa auttaa pankkeja soveltamaan asiakkuusstrategioitaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Gayathry 2016.)

Asiakkuuksien johtamisen teoriat ja strategiat eivät suinkaan ole uusia ideoita, joskin aiemmin on keskitytty enemmän tietoteknisiin sovelluksiin kehittämällä erilaisia asiakkuudenhallintajärjestelmiä. Digitalisaation tuoma murros pakottaa kuitenkin viemään asiakkuusajattelun yhä syvemmälle organisaatioon, jolloin onnistunut asiakkuuksien johtaminen muodostuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä, teknisten järjestelmien tuoman lisäarvon hyödyntämisestä sekä läpi organisaation ulottuvasta henkilöstön asiakaslähtöisestä johtamisesta.

Saavuttaakseen kannattavampia ja syvempiä asiakassuhteita pankkien täytyy tarjota asiakkailleen paremmat olosuhteet asiakkaiden arvontuotantoprosessille. Asiakkaan arvontuotantoprosessilla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkaat muodostavat lisäarvoa itselleen yhdessä yrityksen kanssa käyttämällä yrityksen tuotteita tai palveluita. Mitä enemmän asiakas kokee saavansa lisäarvoa asiakkuudestaan, sitä vahvempi ja

kannattavampi asiakassuhde tyypillisesti saavutetaan. (mm. Roig ym. 2006, Heinonen ym. 2010.) Yrityksen kyky tuottaa lisäarvoa asiakkailleen nähdään kilpailuetuna finanssialan kiihtyvän kilpailun markkinoilla, jonka takia esimerkiksi pankkien on siirryttävä tuotepohjaisesta myynnistä enemmän kohti asiakaslähtöistä ajattelua. Asiakkuusajattelussa onnistuminen vaatii suuria muutoksia organisaation johtamiskäytänteissä, yrityskulttuurissa sekä organisaation rakenteissa ja prosesseissa. Vaikka siirtyminen palveluntuottaja-ajattelusta kohti asiakkaan arvontuotantoajattelua nähdään kilpailuetua tuottavana toimenä, sen saavuttamiseen tarvittavia muutoksia organisaatiossa ei kuitenkaan ole määritelty tutkimuskirjallisuudessa tarpeeksi etenäkään pankkialalla. (Lähtenmäki & Nätti 2013.)

Onnistuakseen asiakkuusajattelussa pankkien on ymmärrettävä asiakasarvon syvin merkitys ja luonne sekä kyettävä valjastamaan organisaation resurssit sen tuottamiseen. Tutkimuskirjallisuudessa suurimpien haasteiden tässä onnistumisessa on tunnistettu kumpuavan muun muassa pankkien perinteisestä tuottajalähtöisestä liiketoimintamallista, henkilöstön sitoutumisesta ja kyvyttömyydestä nähdä asiakkuusajattelu kannattavana lähestymistapana, tuote- ja myyntilähtöisestä suuntautumisesta sekä siilo-tyyppisestä organisaatiosta. (Lähtenmäki & Nätti 2013.) Edellä mainitut esteet on tunnistettu ja niistä on muodostettu kattava yleiskuva aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa, mutta esteiden selättämiseksi tarvittavien organisaation sisäisten muutosten sisältö sekä näiden muutosten johtaminen vaativat tarkempaa tarkastelua syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Keskittymällä syvällisemmin edellä mainittuihin esteisiin sekä niitä purkaviin keinoihin organisaation asiakkuusajattelussa, saavutetaan syvempi ymmärrys organisaatioissa tarvittavista toimenpiteistä. Tällöin löydetään konkreettisia ratkaisuja asiakkaan arvontuotantoprosessin kehittämiseksi, jonka merkitys yhtenä kilpailuetuna korostuu erityisesti finanssialan murroksessa. Digitalisaatio finanssialalla toimialan rakenteita ja olosuhteita ravistelevana voimana on lisäksi syytä ottaa huomioon sekä pohtia sen vaikutusta organisaation onnistumiseen asiakkuusajattelussa uudessa digitaalisessa maailmassa.



## 1.2 Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiakkuuksien johtamista ja muutosjohtajuutta digitalisaation murroksessa finanssialalla. Tutkimus on case-tutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkuuksien johtamista tapausyritys OP Tampereessa ja pohditaan digitalisaation tuoman muutoksen vaikutuksia johtamistyöhön ja asiakasajatteluun. Aihe on erittäin ajankohtainen, koska digitalisaatio ravistelee koko finanssialaa erittäin voimakkaasti nyt ja tulevana vuosina, ja haastaa siten perinteiset pankit kehittämään toimintaansa ja vastaamaan uusien kilpailijoiden tuomaan haasteeseen. Kuvaavaa on, ettei muutoksen lopullista suuntaa edes pystytä varmasti ennustamaan. Muutoksessa asiakas nähdään yhä tärkeämpänä tekijänä, jonka tarpeiden ympärille pankkien toimintaa on kehitettävä yhä tiiviimmin.

Tutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostuvat organisaation asiakkuusstrategian kehittäminen, organisaation sisäiset rakenteet sekä muutoksen johtaminen digitalisaation kontekstissa, jossa muutos nähdään hyvin nopeana, jatkuvana ilmiönä, ja jonka päämäärää ei vielä tiedetä. Tutkimuskysymys jalostuu tutkimusongelmasta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

- *Millaisia paineita ja mahdollisuuksia digitalisaatio aiheuttaa asiakkuuksien johtamiselle finanssialalla?*

Tutkimuksessa pohditaan lisäksi onnistuneen asiakkuuksien johtamisen keinoja finanssialalla. Tähän pyritään löytämään vastauksia alatutkimuskysymyksen kautta:

- *Kuinka asiakkuuksia johdetaan onnistuneesti digitalisaation murroksessa finanssialalla?*

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus asiakkuuksien ja muutoksen johtamisesta finanssialan digitaalisessa murroksessa. Tutkimuksen empiirinen osuus

ja tutkimusaineisto on kerätty tutkimuksen tapausyrityksessä tehtyjen tutkimushaastatteluiden avulla. Tutkimuksen tapausyritys on OP Ryhmään kuuluva OP Tampere, joka on suuri toimija OP Ryhmän sisällä sekä toimialueensa johtavia finanssialan yrityksiä. Tutkimushaastattelut tehtiin teemahaastatteluina, joissa haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda laajasti esille omia näkökulmiaan aiheeseen liittyen.

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin analysoitiin. Aineistoanalyysin ja teoreettisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta rakennettiin kuva finanssialan digimurroksesta sekä alan muutospaineista ja mahdollisuuksista asiakkuuksien ja muutoksen johtamisessa. Valitun tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin rakentamaan kattava katsaus aiheen tutkimuskirjallisuudesta ja tutkimuksen tutkimusongelmasta, vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä rakentamaan ymmärrys onnistuneesta asiakkuuksien johtamisesta finanssialan digimurroksessa.

#### **1.4 Tutkimuksen kulku**

Tutkimuksen rakenne koostuu johdantoluvusta, jossa luodaan silmäys tutkittavaan aiheeseen, käsitellään tutkimuksen aiheen ajankohtaisuutta sekä esitellään aiheen aiempia tutkimustuloksia. Johdannon tavoitteena on käydä läpi aiheen tutkimuskenttää sekä perustelemaan tutkimuksen tarpeellisuutta, eli määrittelemään tutkimuskirjallisuudesta tutkimusaukko, joka kaippaa lisätarkastelua.

Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu toisesta ja kolmannelta pääluvusta, joissa määritellään tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet, käydään läpi aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta sekä rakennetaan teoreettinen viitekehys tutkimuksen aiheesta. Toisen luvun aiheena on muutos ja muutosjohtaminen, jonka teorioiden pohjalta pyritään rakentamaan ymmärrys muutoksesta yrityksen arjessa sekä onnistuneen muutosprosessin vaiheista ja vaatimuksista. Muutoksen johtamisen teoriat ovat oleellisia tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta, koska ne nähdään keinoina ja työkaluina organisaation johtamisessa kohti asiakaslähtoisempää toimintaa. Tutkimuksen toinen luku perustuu tutkijan aikaisempaan tutkimukseen vuodelta 2016, jonka teoreettinen osuus muodostaa luvun perustan.

Kolmannessa pääluvussa aiheena on asiakkuuksien johtaminen, jossa määritellään asiakkuuksien johtamisen käsite, esitellään sen mahdollisuuksia ja hyötyjä finanssialan yrityksen toiminnassa sekä rakennetaan ymmärrys asiakkaan arvontuontiprosessin eri vaiheista ja tutkimuskentän keskeisistä tutkimustuloksista. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakkuuksien johtamisen eri strategioita sekä pohditaan keinoja asiakkuuksien onnistuneeseen johtamiseen digitalisaation kontekstissa.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tutkimusmenetelmät, aineisto sekä esitellään tutkimuksen tapausyrittäjä. Viides luku on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa käydään läpi tutkimusaineiston analyysin pohjalta tutkimuksen tutkimustulokset ja peilataan havaintoja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta sekä luodaan katsaus tutkimuskentän jatkotutkimusaiheisiin.

## 2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa määritellään yleisellä tasolla muutoksen merkitystä yrityksille sekä esitellään muutoksen johtamisen tutkimuskenttää ja tutustutaan muutoksen johtamisen keskeisiin teorioihin. Luvussa esitellään lisäksi digitalisaation aiheuttama muutos pankkialalla sekä tarkastellaan muutoksen johtamista digitalisaation kontekstissa.

### 2.1 Muutos yrityksen arjessa

Muutos on yhä enemmän läsnä nykypäivän liike-elämässä, jolloin yrityksillä on oltava kyky sopeutua ja vastata muutoksen tuomiin haasteisiin. Muutoksen ei voida ajatella koskevan vain tiettyjä aloja, vaan se on jollain tavalla läsnä jokaisen yrityksen arjessa. Nykypäivänä muutos on pikemminkin vallitseva olosuhde ja itsestäänselvyys liike-elämässä. (Gans 2011.) Koska muutos kuuluu yhä useamman yrityksen jokapäiväiseen arkeen, on sen täydellinen hallinta mahdotonta. Sen edellä on kuitenkin mahdollista olla ja sitä voi ennakoida. (Nissinen 2009: 133–136.) Tekniikan kehittyessä ja globalisaation aiheuttaman kilpailun lisääntymisen myötä voidaan olettaa, että tarve jatkuvalle muutokselle on olemassa myös tulevaisuudessa (Armenakis, Harris & Feild 1999).

Yritykset voivat joutua muuttamaan toimintamallejaan joko pakon edessä tai vapaaehtoisesti. Koska muutos nivoutuu niin pitkälle yrityksen perustoimintaan, on sitä vaikea nähdä enää erityisenä olosuhteena. Tästä johtuen myös muutosjohtamisen ja tavallisen päivittäisjohtamisen ero kapenee koko ajan. (Mattila 2007: 9–10.) Voidaankin sanoa, että muutoksella ei ole alkua eikä loppua, koska se on jatkuvaa (Weick & Quinn 1999). Yksittäisen muutostilanteen osalta voidaan kuitenkin erottaa selkeitä eri vaiheita. Valpola (2004: 35) tunnistaa muutosprosessista kolme vaihetta: loppu – tyhjiys – alku. Jokainen muutos alkaa siis vanhasta luopumisella. Tämä on tärkeä huomio, koska ilman vanhasta luopumista ei voida aloittaa mitään uutta. Vanhasta luopuminen ei välttämättä kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen kehitettävä toimintamalli hylättäisiin täysin, vaan toiminnan kehittäminen voi perustua myös uuden mallin kehittämiseen osittain vanhan toimintatavan pohjalle.

Kuinka muutokseen vastataan, on oleellinen tekijä organisaation kehitykselle. Muutokseen reagoiminen voi määrittää koko yrityksen menestyksen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä (Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. 2012). Muutostyöhön ryhtyminen edellyttää aina huolellista valmistautumista. Jokaista muutostilannetta varten tarvitaan aina kunnollinen tilannearvio, selkeät perustelut sekä työtä muutoksen läpiviemiseksi (Valpola 2004: 18).

Gansin (2011) mukaan muutosjohtaminen on prosessi, jossa yritykset tukevat työntekijöitä, jotka ovat olleet organisaatiomuutoksen vaikutuspiirissä. Muutosjohtamisen strategiaa suunnitellessa on siis tärkeä ottaa huomioon jokainen henkilö, jonka tulevaisuuden olosuhteet poikkeavat nykyisestä tilasta. Tiivistettynä muutosjohtaminen keskittyy ihmisaspektiin missä tahansa organisaation toiminnassa.

Nadlerin ym. mukaan (2001) liikkeenjohdon aktiivinen sitoutuminen on välttämätöntä muutoksen läpiviennissä sekä erityisesti yrityskulttuurin muutoksessa. Yrityksen ylimmän johdon on omaksuttava rooli muutosprosessin pääarkkitehtinä. Cartwright ja Cooper (1993) vievät ajatuksen pidemmälle esittäessään, että työntekijöiden kaikilta organisaatiotasoilta tulee olla tekemisissä integraation ja muutosprosessin kanssa. Yksi yleisimmistä haasteista muutosprosessissa kumpuaa niin sanotuista sisäisistä kulttuurieroista. Cartwrightin ja Cooperin mukaan tilanne, jossa vain yrityksen ylin johto osallistuu muutokseen, voi johtaa usean erilaisen toimintakulttuurin kehittymiseen läpi organisaation, ristiriitoihin sekä hitaaseen toimintakulttuurin omaksumiseen.

Muutosjohtajien ominaisuudet nousevat suurissa organisaatiomuutoksissa suureen rooliin. Muutosjohtajien karismaattisuuden ja kyvyn johtaa ihmisiä on todettu olevan yhteydessä onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Koska muutokseen liittyy aina myös vastustusta eli muutosvastarintaa, muutosjohtajan tärkeisiin tehtäviin kuuluu tämän vastustuksen lieventäminen. Van Knippenberg ja Hogg (2003) toteavat muutosvastarinnan olevan yhteydessä yksikön tai organisaation käsitykseen oman ryhmäidentiteetin jatkuvuudesta. Kun muutoksen piirissä olevat ihmiset tuntevat kuuluvansa yhä ”omaan porukkaan”, suurienkin muutosten hyväksyminen on helpompaa. Ollakseen tehokas muutoksen tuoja, johtajan on lisäksi osattava johtaa ja ylläpitää jatkuvuutta.

## 2.2 Digitalisaatio

Digitaaliset innovaatiot ravistelevat teollisuutta, taloutta ja yhteiskuntaamme samaan tapaan kuin höyrykoneen, sähkön tai polttomoottorin kehittäminen aikoinaan. Tietokoneet, mobiililaitteet ja muut tietotekniset innovaatiot ovat nykypäivän kehityksen eturintama, joiden kehitys sanelee hyvin vahvasti muutoksen suunnan niin yrityksille, kuin tavallisille ihmisillekin. Teknisen suorituskyvyn, sovellusten ja verkostojen kehittyminen luo yrityksille ja ihmisille lukemattomia uusia mahdollisuuksia hyödyntää niitä kaupallisesti, luoda lisäarvoa arkeen ja helpottaa elämää. Tekniikan kehittyminen on mahdollistanut muun muassa tekoälyn hyödyntämisen terveydenhuollossa yhä monipuolisemmin, autojen turvallisuuden merkittävän parantumisen ja jopa itseohjautuvuuden, täysin sähköisen pankkiasioinnin, tiedon ja viihdesisällön levittämisen yhä laajemmin sekä koko maailman yhdistämisen maailmanlaajuisten tietoliikenneverkkojen avulla. Digitaalinen vallankumous tarjoaa valtavasti uusia mahdollisuuksia, mutta samalla se haastaa vanhat standardit ja pakottaa yritykset ja ihmiset sopeutumaan muutokseen kyetäkseen toimimaan uudessa, digitaalisessa maailmassa.

Termit digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio ovat käsitteitä, joita käytetään kuvaamaan teknisen kehityksen aiheuttamaa muutosta, eli digitaalista murrosta, yleisellä tasolla (Chew 2013). Digimurroksen laukaisijana on tiedon digitalisointi. Tällä tarkoitetaan analogisen tiedon, esimerkiksi numeroiden, sanojen, kuvien ja äänien muuttamista biteiksi. Digitaalisessa muodossa olevaa informaatiota voidaan siirtää maailmanlaajuisesti paikasta toiseen valon nopeudella internetin avulla, joka on suurin ihmisen koskaan rakentama infrastruktuuri ja ensimmäinen aidosti globaali kauppapaikka. (Pohjola 2015.) Koska digitaaliset tuotteet ovat äärettömän monta kertaa monistettavissa ja mihin tahansa siirrettävissä, on odotettavaa, että yhä useammalla alalla markkinat siirtyvät täysin globaaleiksi, jolloin kilpailijoiden määrä moninkertaistuu. Tämä aiheuttaa paineen kaikille markkinoilla toimiville sopeutua muutokseen ja muuttuvaan toiminta- ja kilpailuympäristöön. Digitalisaatio on globaali megatrendi, joka muuttaa olennaisesti olemassa olevia arvoketjuja läpi toimialojen ja julkisen sektorin (Collin, Hiekkänen, Korhonen, Halén, Itälä & Helenius 2015). Samaa tapaan kuin globalisaatio, digitalisaatio on käsitteenä hyvin moninainen ja vaikeasti määriteltävissä.

Digitalisaatio nähdään jatkumona informaatioteknologian vallankumoukselle, jonka laukaisi Intelin mikroprosessorin kehittäminen vuonna 1971. Mikroprosessorin ja muiden puolijohteiden kehittäminen mullisti tietotekniikan kehityksen mahdollistaen suorituskyvyn nopean parantumisen ja komponenttien hintojen putoamisen. Mikroprosessorien kehitys laukaisi useita eri kehityskaaria kuten mini- ja kotitietokoneiden, erilaisten sovellusten sekä internetin kehittämisen, jotka kaikki liittyivät vahvasti toisiinsa tehden niistä toisistaan riippuvaisia. Syntyi toisiinsa liittyneitä IT-systeemejä, jotka yhdessä jatkoivat nopeaa kehitystä teknologian ja markkinoiden ohjaamina. (Perez 2010.)

Teollisen vallankumouksen jälkeen voidaan tunnistaa viisi samankaltaista suurta murrosta, jotka ohjaavat talouden ja kehityksen suuntaa vuosikymmeniä. Jokainen näistä murroksista perustuu suureen teknologiseen läpilyöntiin, joka on mahdollistanut uusien kannattavien innovaatioiden kehittämisen. Carlota Perez (2002) kutsuu näitä murroksia teknis-taloudellisiksi paradigman (techno-economic paradigm) muutoksiksi. Teoria pohjautuu vuosikymmeniä kestäviin talouden kehityssykleihin, eli talouden kehityksen pitkiin aaltoihin.

Niin sanottu pitkien aaltojen teoria perustuu Nikolai Kondratieffin 1900-luvun alkupuolella tekemään havaintoon talouden pitkistä sykleistä, jotka perustuvat teknologisiin innovaatioihin, ja jotka aiheuttavat taloudellisen nousukauden ja tuottavuuden tasaisen kasvun. Ilmiö muistuttaa kehityksen aaltoliikettä, joka teorian mukaan saavuttaa tietyssä pisteessä huippunsa, jonka jälkeen investointien tuotot ja korkotasot alkavat pudota. Talouden saavuttaessa aallonpohjan, alkaa uusi kehityssykli, joka perustuu tyypillisesti johonkin uuteen mullistavaan innovaatioon. Saman kaavan on havaittu toistuvan kaikkien merkittävien finanssikriisien yhteydessä viimeisen 200 vuoden aikana. (Kondratieff 1935 via Korotayev & Tsirel 2010, Wilenius & Kurki 2012.) Kondratieffin aaltoteoriaa on pyritty perustelemaan niin sanottujen teknologisten innovaatioiden ryppäiden (clusters of technological innovation) avulla. Alun perin Joseph Schumpeterin esittämä hypoteesi perustui ajatukseen, että hetkelliset merkittävät innovaatioryppäät luovat uusia mahdollisuuksia, jotka vuorostaan kiihdyttävät taloudellista kasvua edelleen. (Schumpeter 1939 via Wilenius & Kurki 2012.)

Keskeistä Perezin teoriassa on, että toisin kuin Kondratieffin ja Schumpeterin teorit, se tarkastelee ilmiötä teknologias-taloudellisten vaikutusten lisäksi myös sosiaalis-institutionaalisten aspektien kautta, ja niiden vuorovaikusta yhden pitkän aallon aikana. Toisin sanoen se kuvaa teknisten ja sosiaalisten innovaatioiden toisiinsa kytkeytymistä. (Miettinen ym. 2008, Perez 2010.) Huomio teknis-taloudellisen paradigman muutoksesta on merkittävä, koska se muokkaa kaikkia taloudellisen ekosysteemin käytäntöjä teknisistä standardeista ja tuotteista organisaatorakenteisiin, liiketoimintamalleihin ja -strategioihin. Toisin sanoen jokin merkittävä tekninen innovaatio voi laukaista kehityskaaren, joka asteittain mullistaa koko yleisen ajattelutavan ja käytännön tehdä asioita, jonka johdosta uudesta ajattelutavasta tulee uusi ”normaali” ja koko taloudellinen ekosysteemi oppii pois vanhoista ajattelutavoista ja käytännöistä. (Perez 2010.) Vaikka digitalisaatio finanssialalla on osa suurempaa kehityksen kaarta, se ravistelee toimialaa erittäin rajusti sekä muuttaa alan standardeja ja liiketoimintamalleja niin vahvasti, että se voidaan nähdä ikään kuin toimialan sisäisenä paradigman muutoksena.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarkastella tarkemmin edellä mainittuja teorioita talouden pitkistä aalloista ja niiden vaikutuksista talouden nousu- ja laskusuhdanteisiin. Niiden tunnistaminen on kuitenkin tärkeää digitalisaation kytkemiseksi teoreettiseen tutkimuskenttään sekä tutkimuksen kontekstin, eli vallitsevan olosuhteen merkityksen ymmärtämiseksi.

### 2.2.1 Digimurros finanssialalla

Digitalisaatio ja globalisaatio muuttavat finanssialaa ja sen toimintaympäristöä voimakkaasti. Koska rahoitus- ja vakuutuspalvelut ovat aineettomia, ne ovat täysin digitoitavissa ja tuotettavissa myös muiden kuin pankkien ja vakuutusyhtiöiden toimesta. (Pohjola 2015.) Finanssialan ulkopuolelta tulevat toimijat ovat toistaiseksi keskittyneet automatisoitavissa olevien maksupalvelujen kehittämiseen. Esimerkiksi verkkokaupassa tai erilaisissa yhteisöpalveluissa maksaminen on osa digitaalisen alustan arvoketjua, jolloin sen tarjoaminen muun asioinnin yhteydessä lisää asiakastytyväisyyttä sekä kasvattaa liikevaihtoa. (Dapp 2014.)



Digitaali- ja mobiiliteknologian kehittyessä kaikki finanssipalvelut siirtyvät ennen pitkää verkkoon. Kuten esimerkiksi matkatoimistojen, paikallisten pankkikonttoreiden tai äänilevykauppojen kohtalot osoittavat, ne yritykset katoavat, joita ilman digitaaliset markkinat voivat toimia. Vielä toistaiseksi markkinoiden vahva luottamus pankkeihin ja alalla vallitseva tiukka sääntely auttavat pankkeja pärjäämään kilpailussa, mutta uudet toimijat ovat onnistuneet kuitenkin tuomaan innovaatioita, joita erityisesti digipalveluita paljon käyttävät asiakkaat arvostavat. Niiden toiminta perustuu internetin kautta saadun informaation hyödyntämiseen ja palvelun tai tuotteen personointiin, joka mahdollistaa entistä yksilöllisemmän palvelukokemuksen saavuttamisen. Tulevaisuudessa kaikki asiakkaat ovat diginatiiveja, joten pankkien ja koko finanssisektorin on kyettävä kehittämään toimintatapojaan uuden teknologian avulla. (Pohjola 2015.) Onnistuminen tässä on pankeille ensiarvoisen tärkeää, koska finanssipalveluita tarvitaan myös tulevaisuudessa, mutta pankkeja tai vakuutusyhtiöitä ei välttämättä (Walker 2014). Tulevaisuudessa pärjäävät parhaiten ne yritykset, jotka onnistuvat yhdistämään ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan vastatessaan diginatiivien asiakkaiden tarpeisiin. Jokainen kasvua hakeva yritys tarvitsee siksi digitaalisen strategian. (Pohjola 2015.)

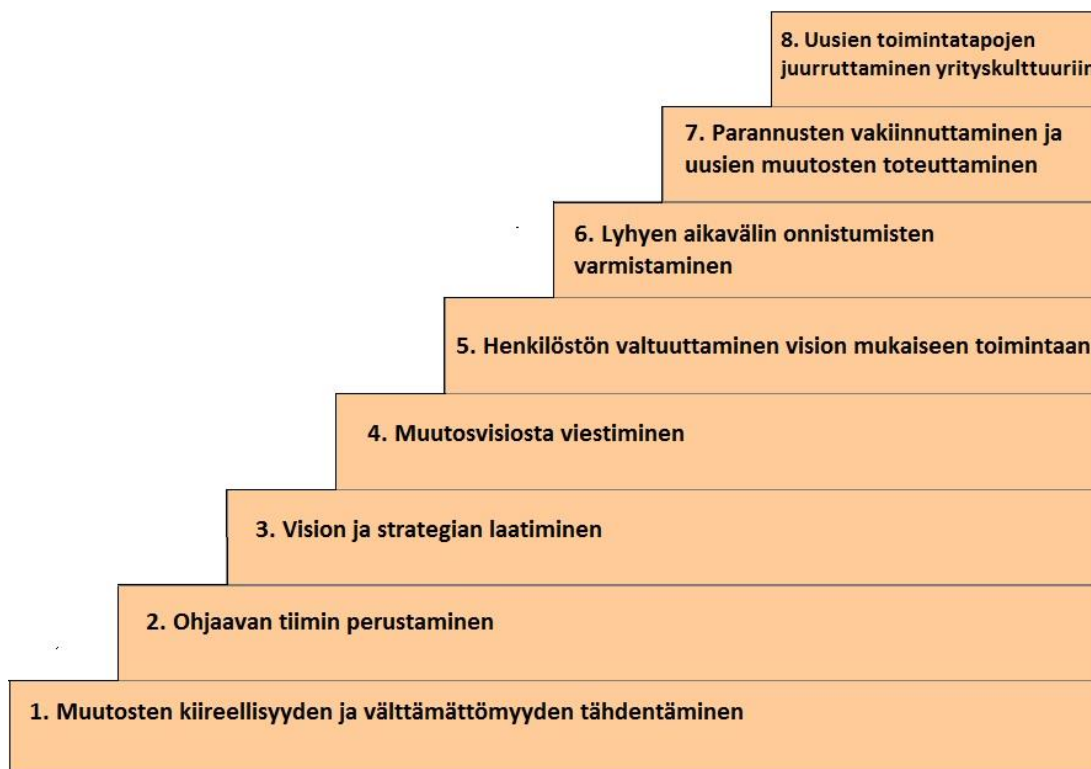
Pohjolan (2015) mukaan finanssialan yrityksillä on kolme tapaa pärjätä kilpailussa finanssialan ulkopuolisia toimijoita vastaan. Ensimmäinen tapa on palvelujen jatkuva kehittäminen, jotta pystytään vastaamaan digitaalisen ajan vaatimukseen. Kehittämisen ei tarvitse perustua suuriin yksittäisiin innovaatioihin, sillä myös pienempien ongelmien ratkaisu voi johtaa suuriin läpilyönteihin, joita hyödyntämällä voidaan päästä digitaalisten ja mobiilipalvelujen kehityksen eturintamaan. Toinen keino perustuu henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen. Osaamista on laajennettava, jotta pystytään täydentämään ja lisäämään pelkkien digitaalisten palveluiden tuottamaa arvoa asiakkaille. Finanssialan perinteisten kilpailuetujen, kuten luottamuksen ja asiantuntijuuden rooli korostuu digitaalisesta asiointista syntyvän informaation kasvun myötä, sillä informaatio on pystyttävä jalostamaan asiakkaalle luottamukselliseksi ja arvokkaaksi tiedoksi. Kolmas keino on luoda yrityskulttuuri, jonka avulla pystytään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin. Digitalisaation aiheuttamat organisaatorakenteiden, prosessien ja liiketoimintamallien muutokset ulottuvat syvälle yritykseen toimintaan, eikä niitä voi silloin johtaa pelkästään IT-osaston

voimin (Dapp 2014). Tietotekniikkaan investoinnin lisäksi täytyy panostaa täydentäviin johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin (Pohjola 2015).

Tässä tutkimuksessa finanssialan digitalisaatio nähdään ennen kaikkea suurena muutoksena liiketoimintaympäristössä, joka pakottaa alan yritykset sopeutumaan uusiin olosuhteisiin vastaamalla asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Kyseessä on muutos, jonka sisältöä, laajuutta tai lopullista päämäärää ei tällä hetkellä yksityiskohtaisesti tiedetä, mutta on ennustettu, että alalla tapahtuu lähivuosina suurempia muutoksia kuin viimeisten tapahtumarikkaiden vuosikymmenten aikana yhteensä (Dapp 2014). Jotta muutosta voidaan hallita, täytyy sitä pystyä johtamaan. Kuinka muutos johdetaan organisaation sisällä määrittää vahvasti yritysten kyvyn sopeutua uuteen toimintaympäristöön ja menestyä siinä. Onnistunut muutoksen johtaminen luo perustan onnistumiselle esimerkiksi uusien liiketoimintamallien kuten asiakkuusstrategioiden luomisessa ja toteuttamisessa.

### **2.3 Menestyksekkäs muutosprosessi**

Muutosjohtamisen uranuurtajiin kuuluva John P. Kotter (1996) esittelee muutoksen kahdeksanvaiheisen mallin, jonka elementit voidaan tunnistaa lähes kaikissa menestyksekkäissä muutosprosesseissa. Prosessiin kuuluu kahdeksan vaihetta, joista neljä ensimmäistä vaihetta auttavat vakiintuneen nykytilanteen purkamisessa. Vaiheet 5-7 edustavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Viimeinen vaihe pyrkii juurruttamaan muutoksen organisaation kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. Muutosta tarkasteltaessa on keskeistä huomata, kuinka monisyinen, haastava ja kokonaisvaltainen ilmiö se tyypillisesti on. Tämä näkyy myös alla kuvatussa johtamismallissa; jos muutosta olisi helppoa johtaa, ei mallin ensimmäisiä portaita todennäköisesti edes tarvittaisi.



**Kuvio 1. Menestyksekkään muutosprosessin vaiheet (Kotter 1996)**

Jokaisella vaiheella on tärkeä merkitys muutoshankkeen aikana. Vaikka useita eri vaiheita saattaa olla meneillään yhtä aikaa, yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea eteneminen myöhempiin vaiheisiin aiheuttaa lähes poikkeuksetta hankaluuksia (Kotter 1996: 20–21). Kotterin mallia on kritisoitu muutosjohtamisen tutkimuskentässä erityisesti tieteellisten lähdeviittausten puutteen takia. Lisäksi kaikkia muutosprosessin kahdeksaa vaihetta ei aina tunnisteta alan kirjallisuudessa, eikä malli ole tarpeeksi yksityiskohtainen tarjotakseen apua kaikkiin mahdollisiin eri skenaarioihin. (Appelbaum ym. 2012.) Kotterin teorian eri vaiheita on kuitenkin laajalti tutkittu muutosjohtamisen tutkimuskentässä ja ne nähdään merkittävänä yhä nykyäänkin. Kotterin teoria antaa erinomaiset lähtökohdat muutoksen johtamiseen, mutta mallia ei voida pitää automaattisesti onnistumisen takaajana. (Appelbaum ym. 2012.) Tässä korostuu muutosten haastavuus: jokaista muutosprosessia on lähestyttävä ja suunniteltava yksilöllisesti.

Koska Kotterin malli jakaantuu portaittain selkeästi eri vaiheisiin, se sopii erinomaisesti esimerkiksi yksittäisen suuren muutosprojektin etenemissuunnitelmaksi

ja selkänäjaksi muutoksen johtamiseen. Toisaalta, kuten edellä mainittiin, se ei anna yksityiskohtaista vastausta jokaiseen mahdolliseen tilanteeseen, jonka lisäksi mallissa esitellyt vaiheet saattavat tapahtua myös päällekkäin ja erilaisilla nopeuksilla, jolloin sitä voidaan hyödyntää myös yleisellä tasolla jatkuvan muutoksen johtamisessa. Erityisesti digitalisaation yhteydessä organisaatioita koskevien muutosten määrä on suuri ja niiden muutosvauhti on niin nopea, että yksittäiset muutosprosessit sulautuvat yhdeksi jatkuvaksi muutoksen myllerrykseksi. Tällöin mallin tarjoamia muutoksen johtamisen peruseriaatteita voidaan hyödyntää myös organisaation päivittäisessä johtamistyössä, joka edesauttaa organisaatiota kohtaavan muutoksen, kuten digimurroksen, johtamista suuremmassa kuvassa.

Tässä luvussa rakennetaan esimerkki menestyksekkään muutosprosessin vaiheista, joka perustuu Kotterin (1996) teoriaan ja jota täydennetään muilla tutkimuskirjallisuuden näkökulmilla. Esimerkki on käyttökelpoinen yksittäisen muutosprojektin johtamisessa, mutta sen peruseriaatteet pätevät myös jatkuvan muutoksen johtamisessa, jolloin se tarjoaa monipuolisen katsauksen muutoksen johtamisen ydinajatuksista. Tässä tutkimuksessa muutoksen johtamisen teoriat nähdään yhtenä tärkeänä osa-alueena digitalisaation aiheuttamaan toimintaympäristön muutokseen vastaamisessa sekä ennen kaikkea uudenlaisen asiakkuusstrategian tai toimintamallin toteutuksen työkaluna. Vaikka Kotterin teoriaa ei ole alun perin kehitetty vastaamaan nimenomaan digimurroksen aiheuttamiin haasteisiin organisaation johtamisessa, sen kautta pystytään tunnistamaan keskeiset asiat ja peruseriaatteet muutoksen johtamisessa, jotka pätevät myös digitalisaation laukaisemassa muutosprosessissa. Kotterin teorian pohjalta rakennettu esimerkki menestyksekkästä muutosprosessista valittiin tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi, koska se antaa selkeän yleiskatsauksen muutoksen johtamisen periaatteista ja vaatimuksista.

### 2.3.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Ensimmäinen askel muutoshankkeen toteuttamisessa on tyytyväisyyden vähentäminen vallitsevaan tilanteeseen. Jos valtaosa organisaation henkilöstöstä ja johdosta on tyytyväinen muutoshanketta edeltävään tilanteeseen, on kauaskantoinen muutos vaikea toteuttaa. Tämä voi johtaa näennäisiin toimenpiteisiin muutosprosessin

edistämiseksi, mutta pitkässä juoksussa muutosta ei nähdä tarpeeksi tärkeänä, jolloin muutoshanke helposti kariutuu. (Kotter 1996: 31–32.) Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on aina muutoksen tiedostaminen, oli kyseessä sitten muutos henkilökohtaisella tasolla, yksikötasolla tai koko organisaation tasolla. Avaintekijä muutoksen välttämättömyyden tiedostamisessa on kommunikaatio. (Carlopio 2010.) Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen voi johtua esimerkiksi kriisitilanteen puuttumisesta tai vääristä suorituskyvyn mittareista (Kotter 1996: 34–35). Useat tutkimukset osoittavat muutoksen välttämättömyyden tunnistamisen tärkeäksi osaksi menestyksestä muutosprosessia (mm. Bandura 1986, Nadler & Thusman 1989, Armenakis, ym. 1999). Jos organisaation heikkous tai kehitystarve on laajalti tunnustettu, muutoksen motivointiin ei vaadita kuukausien pohjatyötä (Mattila 2007: 108).

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun lisääminen edellyttää tyytyväisyyden lähteiden eliminoimista tai niiden minimoimista. Tavallista on, että esimiehet tarttuvat toimenpiteisiin, jotka vähentävät tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Ongelmaksi yleensä nousee se, etteivät toimenpiteet ole riittäviä tai ne eivät ulotu jokaiselle organisaatiotasolle. Muutoksen välttämättömyyttä voidaan korostaa esimerkiksi tavoitteiden asettamisella niin korkealle, että niitä on vanhoilla toimintatavoilla vaikea saavuttaa tai aktiivisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella henkilöstön kanssa. (Kotter 1996: 37–39.) Jos muutokseen liittyvä vuorovaikutus jää vähäiseksi, muutos voidaan tulkita tarpeettomaksi. Muutoksesta kumpuava keskustelu, oli se sitten positiivista tai negatiivista, kertoo muutoksen edistymisestä, koska ihmiset kokevat muutoksen sisäistämisen tarpeelliseksi. (Jansen 2004.) Muutosprosessissa onnistuminen edellyttää lisäksi, että johtajat tiedostavat niin taloudellisen kuin psykologisen synergian tarpeen. Liian usein käy niin, että muutosprosessissa keskitytään vain taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, eikä psykologisia tekijöitä oteta tarpeeksi huomioon. (Bouchikhi & Kimberly 2012.)

### 2.3.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Toisessa muutosprosessin vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi ajamaan muutoshanketta. Kotter (1996: 45–49) korostaa ohjaavan tiimin merkitystä muutoksen jalkauttamisessa todetessaan yrityksen uudistumispyrkimysten jäävän pelkiksi

pyrkimykseksi ilman tehokasta ohjaavaa tiimiä. Muutostiimin perustaminen on tärkeää nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa, jolloin muutoshankkeet ovat isoja ja sisältävät monta eri muuttuvaa tekijää. Vaikka muutoksen johtamiseen on monia keinoja, tehokkaan ohjaavan tiimin muodostaminen on välttämätöntä (Cunningham & Kempling 2009). Koska mittavia muutoksia on vaikea saada aikaan, tarvitaan hankkeen ylläpitämiseksi valtava voima ja tähän ei yleensä yksittäisen johtajan toiminta riitä. Muutostiimin tehtäviin kuuluu muutosvision kehittäminen, sen iskostaminen organisaatioon, eri muutosprojektien johtaminen ja hallitseminen sekä uusien toimintamallien juurruttaminen. (Kotter 1996: 45.)

Tehokkaan ohjaavan tiimin perustamisessa tärkeintä on sen kokoonpano, josta on löydyttävä asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. (Kotter 1996: 51). Edellä mainitut ominaisuudet saavat tukea myös muutosjohtamisen kirjallisuudessa. Muun muassa Mattilan (2007: 156) mukaan tiimiin on valittava henkilöitä useista eri toiminnoista ja sen täytyy sisältää riittävästi avainhenkilöitä, jotta tiimistä löytyisi asiantuntijuutta eri näkökulmista ja uskottavuutta toteuttaa muutos. Asemaan perustuvalla vallalla ja korkealla asiantuntijuudella on molemmilla yhteys onnistuneeseen organisaation muutokseen, jonka takia näitä ominaisuuksia on syytä löytyä ohjaavasta tiimistä (Lines 2007).

Tiimistä on löydyttävä myös päteviä johtajia, jotka pystyvät luotsaamaan muutosprosessia. Kotter (1996: 51) sekä Bruch, Gerber ja Maier (2005) korostavat erityisesti tiimin taitoa johtaa sekä asioita että ihmisiä sekä kykyä käyttää näitä taitoja rinta rinnan. Oleellista ohjaavan tiimin toiminnassa on pystyä muodostamaan keskinäinen luottamus tiimin jäsenten välille sekä saada tiimi sitoutumaan yhteistä päämäärää kohti. Tiivistettynä tehokas ohjaava tiimi muodostuu oikeista ihmisistä, keskinäisestä luottamuksesta ja yhteisestä päämäärästä (Bruch ym. 2005).

Kotter (1996: 50–51) ja Bruch ym. (2005) korostavat asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) eroa muutosprosessissa. Muutosprosessin kysymykset kuten ”Millainen muutos on tehtävä?” tai ”Mikä muutos olisi oikea?” liittyvät ihmisten johtamiseen, kun taas asioiden johtamisella saadaan vastaus kysymykseen ”Miten se tehdään oikein?”. Onnistuneen muutosprosessin kivijalkana on molempien johtamismallien tasapaino.

### 2.3.3 Vision ja strategian laatiminen

Visio on tulevaisuuden kuva, jonka avulla pystytään viestimään, miksi ihmisten tulisi ponnistella muutoksen toteuttamiseksi. Se on kaiken merkittävän johtajuuden perusta ja erittäin tärkeä asia muutoshankkeen määrittelyssä. Strategialla tarkoitetaan keinoja, joilla haluttu tulevaisuudenkuva saavutetaan. (Kotter 1996: 60–61). Vision tärkeyttä korostetaan laajasti tutkimuskirjallisuudessa. Visio selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, mikä yksinkertaistaa koko muutoshanketta ja auttaa aiheeseen liittyvässä päätöksenteossa. Yrityksen on määriteltävä, mitä muutoksesta seuraa ja mitä ei. (Bruch ym. 2005.) Yhteisesti jaettu visio projektin lopputuloksesta on välttämätöntä (Wright & Thompsen 1997) ja se onkin avainasemassa muutosprosessissa (Whelan-Berry & Somerville 2010). Tehokas visio kannustaa ihmisiä tekemään oikeita toimenpiteitä, vaikka ne aluksi voivat tuntua hankaliltakin. Lisäksi visio auttaa koordinoimaan useiden yksilöiden toimintoja huomattavan nopeasti ja tehokkaasti.

Visio ollessa selkeä, esimiehet ja työntekijät pystyvät päättämään itse, mitä on tehtävä ilman, että heidän täytyisi tarkistaa jokainen asia esimiehiltään tai kollegoiltaan (Kotter 1996: 67). Visio on luotava organisaatioon yhtä aikaa sekä tietoisuutta että halua. Siinä on tärkeää kiinnittää muutos yrityksen historiaan. Näin saadaan visiolle jatkuvuuden tuntua ja luodaan kuva, että uusi askel on luonteva jatko aiemmille toimintatavoille. (Mattila 2007: 161.) Tehokas visio on perusteltu, toteutettavissa oleva ja tunteisiin vetoava. Sen täytyy olla selkeä ja helposti selitettävissä. Visio on lisäksi oltava haluttava, jotta henkilöstö haluaa ryhtyä muutoksen edellyttämiin toimiin. Johtajat, jotka ymmärtävät muutoksen tarpeen ja tavoitteen, eli muutosvision, ovat todennäköisemmin innostuneita muutoksesta, jolloin muutosta on helpompi johtaa (Washington & Hacker 2005). Tehokas visio viestii saavutettavasta tulevaisuuden kuvasta, joka parantaa yrityksen jokaisen sidosryhmän asemaa, tehden muutoksen houkuttelevaksi ja motivoivaksi. (Kotter 1996: 69.)

### 2.3.4 Muutosvisiosta viestiminen

Vaikka muutosvisio olisi laadittu tehokkaasti, siitä ei vielä ole paljon apua, ellei sen sanomaa saada viestittyä koko organisaatiolle. Muutosvision todellinen vaikutus saadaan esiin, kun useimmat yrityksen työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja

suuntaviivat. (Kotter 1996: 73.) Nelissen ja van Selm (2008) osoittavat tutkimuksessaan henkilöstötyytyväisyyden ja kommunikaation yhteyden: henkilöt, jotka olivat tyytyväisiä esimiesten viestintään, näkivät muutoksessa enemmän mahdollisuuksia ja heidän asenteensa muutosta kohtaan oli myönteisempi. Viestinnän rooli korostuu erityisesti muutosprosessin yhteydessä, koska se voi vähentää epätietoisuutta (Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. 2004). Lisäksi se voi vähentää epäluuloisuutta ja vaikuttaa siihen, miten muutos otetaan vastaan (Nelissen & van Selm 2008).

Muutosvision viestintään liittyy tyypillisesti kaksi virhettä: esimiehet viestivät visiosta usein aivan liian vähän tai sitten he välittävät tahattomasti epä johdonmukaisia viestejä. Kumpikin tapaus johtaa ongelmiin muutoshankkeen toteutuksessa. Syynä ensin mainittuun voi olla esimerkiksi vision viestinnän hukkuminen muuhun organisaation viestintään, jolloin sen merkitystä ei välttämättä sisäistetä, vaikka ylin johto kokisikin, että viestintään on panostettu riittävästi. Toinen tavallinen tapaus on, että visiosta viestitään usein, mutta huonosti. Viestintä voi tässä tapauksessa olla epä johdonmukaista, epäselvää tai jopa ristiriidassa muutosvision kanssa. Esimerkin voimaa ei myöskään sovi väheksyä. Kotter toteaaakin, että ”Mikään ei horjuta muutosvisiosta viestimistä enempää kuin avainhenkilöiden toiminta, joka näyttää olevan ristiriidassa vision kanssa” (Kotter, 1996: 82). Kavanagh ja Ashkanasy (2006) korostavat muutosjohtajien kommunikaatio- ja johtajuustaitoja tehokkaan muutoksen johtamisessa. Muutosjohtajien taitojen puute johtavat yleensä negatiiviseen kokemukseen muutoksesta ja johtajista itsestään.

Onnistuneen muutosvisiosta viestimisen perustekijät ovat yksinkertaisuus, sanalliset vertauskuvat ja esimerkit, useiden viestintäkanavien hyödyntäminen, ideoiden toistaminen useaan kertaan, johtaminen esimerkin voimalla, ristiriitojen selvittäminen, sekä kaksisuuntainen viestintä (Kotter 1996: 77–80). Parhaimmillaan viestintä limittyy tavalliseen johtamis- ja esimiestyöhön eikä perustu vain esimerkiksi erillisiin tiedotustilaisuuksiin. Olennaista muutosvision viestinnässä on ylimmän johdon läsnäolo ja oma ääni. (Mattila 2007: 161–162.) Työntekijät täytyy saada altistettua viestinnälle useita kertoja, jotta visio jäisi kunnolla mieleen. Lisäksi viesti täytyy pukea yksinkertaiseen ja iskevään muotoon sekä tukea vision ideaa kaikin mahdollisin keinoin. Viestintä on myös tehokkaampaa, jos henkilöstö pääsee kommentoimaan ja



esittämään kysymyksiä valitusta muutosvisiosta. (Kotter 1996: 84–85.) Henkilöt suhtautuvat myönteisemmin muutokseen päästessään osallistumaan muutosprosessiin ja siihen liittyvään keskusteluun (Smith, Sohal & D’Netto 1995). Muutosvisiosta viestimisen onnistumisen edellytyksenä on yleensä muutoshankkeen kolmen ensimmäisen vaiheen hoitaminen huolella. (Kotter, 1996: 74.)

### 2.3.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää, koska mittava sisäinen uudistuminen vaatii usean ihmisen myötävaikutusta. Muutoshankkeen etenemisen esteeksi voikin nousta henkilöstön valtuuksien ja vastuun puute. Vaikka henkilöstö haluaisi tukea muutosta, on mahdollista, ettei sillä ole valtuuksia tai taitoja myötävaikuttaa muutokseen (Kotter 1996: 87). On tärkeää huomata, että ihmisten osallistumisen ja muutoksen onnistumisen välillä on selvä yhteys (Lines 2007).

Jos yrityksen toimintarakenteet eivät tue muutosvisiota, on muutos hankala toteuttaa, vaikka henkilöstössä halua siihen olisi. Tähän syynä voi olla organisaation rakenne, joka pirstoo resurssit ja auktoriteetit niin pahasti, että uusien tuotteiden toimittaminen laadukkaasti on miltei mahdotonta. Haluttaessa kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen saavuttamista, ongelmaksi voi muodostua, että resurssit ja vastuu ovat organisaation rakenteen takia liian hajallaan, eikä palvelua saada täten toimitettua asiakkaalle siinä muodossa kuin tavoitteena on. (Kotter 1996: 88–91.) Muutosprosessissa vanha toimintatapa on tyypillisesti vakiintunut niin syväälle yrityksen arkeen, että yrityksen toimintarakenteita ja järjestelmiä on syytä muuttaa niin sanotun status quon järkyttämiseksi (Carlopio 2010).

Suureksi esteeksi henkilöstön valtuuttamisessa voi myös nousta se, että henkilöstön taidot eivät yksinkertaisesti riitä toteuttamaan muutosvisiota. Ongelma juontuu yleensä siitä, ettei henkilöstöllä ole kokemusta uudesta toimintamallista, mikä näkyy henkilöstön taidoissa ja asenteessa. (Kotter 1996: 91–93.) Onkin tärkeää, että organisaatio tunnistaa puutteet ja osaa tarjota asianmukaista valmennusta niin toimintamalleihin kuin myös asenteisiin. Muutosvision toteuttamisen voi estää myös ristiriidassa vision kanssa oleva henkilöstökannustejärjestelmä tai jokin muu tietojärjestelmä (Carlopio 2010). Lisäksi organisaatiosta voi löytyä esimies, joka

jarruttaa muutosta ja estää henkilöstön myötävaikutuksen muutoksen toteuttamisessa. Kaiken kaikkiaan organisaation pitäisi pystyä luomaan ilmapiiri muutoksen toteuttamiselle, sekä poistamaan muutosta rajoittavat mahdolliset esteet. (Kotter 1996: 96–99.)

### 2.3.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Muutosprosessin kuudes vaihe, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, on yksi tärkeimmistä vaiheista muutostyön ylläpitämiseksi. Useimmiten suuret muutoshankkeet kestävät useita vuosia, jolloin vaarana on henkilöstön motivaation lopahtaminen ja muutoksen arvostelijoiden lisääntyminen, ellei yrityksen johto pysty esittämään kiistattomia lyhyen aikavälin onnistumisia. Lyhyen aikavälin tuloksilla saavutetaan tunne asioiden etenemisestä ja ne vahvistavat muutosvision oikeellisuutta. (Kotter 1996: 101–103.) Muutosprosessin ensimmäisiä vaiheita seurataan tarkoin ja niiden tulokset ovat avainasemassa muutosvoiman kasvattamisessa, koska lyhyen aikavälin saavutukset ohjaavat merkittävästi koko laajan muutoshankkeen tulosodotuksia. Mikäli muutoshankkeen alussa ei saavuteta mitään konkreettisia tuloksia, on vaarana, että henkilöstö menettää motivaatiotaan ja muutosvauhti hidastuu. (Mattila 2007: 158, Carr ym. 2004.) Pienetkin lyhyen aikavälin saavutukset luovat uskoa ja itseluottamusta suurempien muutoksien aikaansaamiseksi (Pietersen 2002). Tämän lisäksi ne vahvistavat muutoksen oikeellisuutta: saadaan tunne, että ollaan oikealla tiellä (Marks 2007). Lyhyen aikavälin onnistumiset antavat lisäksi liikevoimaa muutosprosessin etenemiseen: ne tekevät puolueettomista ihmisistä kannattajia ja lisäävät kannattajien aktiivisuutta (Kotter 1996: 105–107).

Lyhyen aikavälin onnistumisten saavuttamisessa on tärkeää, että ne suunnitellaan huolella, mutta ne eivät saa olla keinotekoisia tuloksia. Tulosten täytyy olla sekä oikeita että kiistattomia saavutuksia muutoshankkeeseen liittyen. (Kotter 1996: 107–109.) Muutoksen ensimmäisiä alueita valittaessa on tärkeää pohtia samanaikaisesti useaa eri tekijää: tehtävän laajuutta ja kestoa, tehtävän merkittävyyttä muutoksen kokonaistuloksen kannalta ja vaikutusta muutoksen nauttimalle kannatukselle. Vaikka suurimmat muutostehtävät on syytä aloittaa välittömästi, on joskus perusteltua aloittaa niiden rinnalla mittakaavaltaan rajoitetumpia tehtäviä konkretisoimaan muutoksen tarkoitusta ja luonnetta. (Mattila 2007: 159.)

Kotter (1996: 111–112) nostaa lyhyen aikavälin tulosten yhteydessä asioiden johtamisen tärkeyden. Vaikka ihmisten johtaminen korostuu muutosprosessissa yleisesti, kyky johtaa asioita on vähintään yhtä tärkeää lyhyen aikavälin onnistumisten saavuttamisessa. Asioiden johtamisen avulla saadaan rakennettua edellytykset ja mittarit onnistumisten saavuttamiseksi ja osoittamiseksi. Oleellista onkin huomata, että kaikki todella menestyksekkäät muutoshankkeet yhdistävät hyvän ihmisten johtamisen ja hyvän asioiden johtamisen. Johtajan täytyy asettaa korkeita odotuksia läpi koko muutoshankkeen ja palkita henkilöstöä saavutuksista ja toiminnasta, jotka johtavat kohti muutosvision toteutumista (Appelbaum ym. 2012).

### 2.3.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Jos muutosprosessin aikana hellitetään vauhtia ennen kuin työ on saatettu loppuun, saatetaan menettää elintärkeää liikevoimaa. Muutosprosessin seitsemäs vaihe korostaa parannusten vakiinnuttamisen tärkeyttä muutoshankkeen loppuun viemiseksi. Yrityksen on hyvä pitää tämä mielessä esimerkiksi lyhyen aikavälin tavoitteiden täyttymisen yhteydessä: jos saavutuksia juhlistetaan liikaa, on vaarana, että muutoksen välttämättömyyden tunne kadotetaan. Ennen kuin organisaatio on saanut juurrutettua muutokset tarpeeksi syvälle yrityksen toimintaan, paluu vanhoihin toimintamalleihin on äärimmäisen helppoa. (Kotter 1996: 115–116.) Täytyy siis ymmärtää, mikä lyhyen aikavälin tavoitteiden tarkoitus on. Ne eivät ole juhlimisen aihe sinänsä, vaan ne mahdollistavat muutoksen edistymisen. Lyhyen aikavälin saavutusten täyttyminen auttaa hyväksymään mahdolliset muutoksen aiheuttamat lyhyen aikavälin kustannukset ja vaikeudet, jonka johdosta uusien osaprojektien käynnistäminen on mahdollista (Pfeifer, Schmitt & Voigt 2005).

Menestyksekkään muutoshankkeen seitsemännessä vaiheessa organisaatiossa tapahtuu samanaikaisesti paljon. Ohjaava tiimi käyttää lyhyen aikavälin onnistumisista saatua uskottavuutta ja lisävauhtia hyväkseen käynnistääkseen uusia ja suurempia muutosprojekteja. Muutoshankkeen kehittyessä mukaan tulee myös enemmän ihmisiä. (Kotter 1996: 124.) Positiivista energiaa, joka vauhdittaa muutosprosessia ja saa asiat tapahtumaan voidaan kutsua muutosvoimaksi, jota kuvaa ehkä parhaiten englannin kielen vastine momentum. Muutosprosessiin liittyvä momentum on aistittavissa niin muutokseen osallistuvan kuin seuraajankin toimesta (Jansen 2004). Sen merkitys

korostuu muutosprosesseissa, jotka ovat kestoaltaan pitkiä tai jotka johtavat suuriin muutoksiin. Muutoslähtöinen momentum on välttämätön organisaatiomuutoksen mahdollistamiseksi (Elmes & Wynkoop 1990).

Tyypillistä on, että muutosprosessin seitsemännessä vaiheessa on käynnissä useampia osaprojekteja, jolloin ylimmän johdon on tärkeää keskittyä ihmisten johtamiseen ja pitämään kokonaishankkeen päämäärän selkeänä sekä antamaan projektikohtaisen vetovastuun organisaation alemmille tasoille. Oleellista on tiedostaa, että organisaatioissa vallitsee sisäinen keskinäinen riippuvuus, jossa yhden asian muuttamiseksi täytyy muuttaa useampi asia. Menestyksekkäissä muutoshankkeissa pyritään lisäksi karsimaan tarpeetonta keskinäistä riippuvuutta. (Kotter 1996: 125–126.)

### 2.3.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Jokaiseen yritykseen on vuosien saatossa kehittynyt oma yrityskulttuuri, joka ohjaa kaikkea tekemistä ja määrittää normit sille, miten yrityksessä toimitaan. Muutosprosessissa uusien toimintatapojen juurruttaminen olemassa olemaan yrityskulttuuriin on äärimmäisen tärkeää muutoksen pysyvyyden mahdollistamiseksi. Muutosprosessia estävät tai hidastavat voimat ja haasteet on tärkeää ymmärtää, jotta niihin voidaan vastata ja ne saadaan nujerrettua (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith 1999). Mikäli uusia toimintatapoja ei saada nivoutumaan vanhaan kulttuuriin, muutosprosessi luultavasti epäonnistuu. Monissa uudistamishankkeissa vanha kulttuuri ei ole ristiriidassa uuden vision kanssa, vaikka jotkut normit ovatkin. Haasteena on nivoa uudet menettelytavat vanhaan muottiin ja karsia samalla ristiriitaiset osuudet pois. (Kotter 1996: 132.) Projektitehtävien päättymisen yhteydessä on huomattava, että niiden loppuminen ei suoraan tarkoita muutoshankkeen päättymistä. Muutosta täytyy tukea varsinaisen muutosprosessin päättymisen jälkeen ja kitkeä siihen liittymättömiä osaprojekteja. (Mattila 2007: 193–194.)

Joissakin muutoshankkeissa yrityskulttuuri jarruttaa eniten muutosta ja joskus se on täysin ristiriidassa muutoshankkeen perustoimintaperiaatteiden kanssa. Tällöin muutosprosessin toteuttamiseksi on pystyttävä muuttamaan myös yrityskulttuuria.

Kulttuuria ei kuitenkaan muokata helposti, eikä sitä voi muuttaa väkisin. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Tästä syystä kulttuurin muutos toteutuu vasta uudistumisen lopussa eikä alussa. (Kotter 1996: 136–137.) Muutoksen pysyvämmät vaikutukset työyhteisölle tulevat esiin vasta vuosien tähtäimellä (Mattila 2007: 194).

#### **2.4 Muutoksen johtamisen merkitys finanssialan digimurroksessa**

Luvun alussa esiteltiin muutoksen esiintyminen nykypäivän liike-elämässä sekä sen vaikutukset yritysten arkeen. Olennaista on huomioida, että muutoksesta on tullut keskeinen osa yritysten toimintaa ja pikemminkin vallitseva olosuhde kuin yksittäinen poikkeustilanne. Teknologisen kehityksen myötä myös muutosvauhti on kasvanut yrityksiä ravistelevissa muutosprosesseissa, jolloin on entistä tärkeämpää, että yrityksen henkilöstö pystyy sopeutumaan uusiin vaatimuksiin mahdollisimman tehokkaasti. Yritysten kyky sopeutua muutokseen nousee yhä suuremmissa määrin yritysten kilpailukykyä määrittäväksi tekijäksi entistä tiukemmassa globaalissa kilpailuympäristössä, minkä takia muutoksen johtamiseen on välttämätöntä kiinnittää erityistä huomiota.

Tällä hetkellä jatkuva ja nopea muutos on erityisesti läsnä finanssialalla, kun digitalisaation aiheuttama paradigman muutos pakottaa perinteiset pankit muuttamaan toimintamallejaan ja organisaatorakenteitaan vastatakseen kiihtyvään kilpailuun. Digitalisaation myötä koko finanssiala mullistuu, kun tuotteiden ja palveluiden tarjonta muuttuu lähes kokonaan sähköiseen muotoon ja asiakkaille pystytään tarjoamaan yhä parempaa ja yksilöllisempää palvelua. Jotta perinteiset pankit pystyvät vastaamaan uusien kilpailijoiden heittämään haasteeseen, täytyy niiden kiinnittää entistä enemmän huomiota työn tuottavuuden ja tehokkuuden maksimointiin, henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä asiakkaiden kasvaneisiin vaatimuksiin vastaamiseen.

Selvitäkseen kiihtyvässä kilpailussa perinteisten pankkien on pystyttävä kehittämään toimintaansa tehokkaammaksi ja vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin entistä

paremmin. Yksi keino tämän tavoitteen saavuttamiseksi on kiinnittää huomiota asiakkuuksien johtamiseen ja asiakkuusstrategioiden uudistamiseen vastaamaan muuttuneen toimintaympäristön vaatimuksia. Uudistusten toteutuksessa keskeisessä roolissa on muutoksen johtaminen organisaatiossa, koska siinä onnistuminen vauhdittaa muutosten toimeenpanoa ja hyväksyntää. Edellä kuvattu Kotterin (1996) teorian pohjalta rakennettu esimerkki menestyksekkäästä muutosprosessista esittelee keskeiset muutosjohtamisen periaatteet, joista keskeisimpinä osa-alueina esiin nousee muutosvision, viestinnän ja henkilöstön osallistamisen merkitys.

Edellä esiteltyä teoreettista mallia voidaan hyödyntää työkaluna organisaation asiakkuusstrategian kehittämisessä ja läpiviennissä muuttuvalla toimialalla. Tässä tutkimuksessa muutoksen johtaminen nähdään yhtenä osa-alueena organisaation pyrkimyksessä vastata entistä paremmin asiakkaiden muuttuneisiin vaatimuksiin, toisin sanoen se on ikään kuin työkalu pitkän aikavälin tavoitteen, eli asiakkuusstrategian toteutukseen. Seuraavassa luvussa esitellään asiakkuuksien johtamisen teorioita sekä kilpailukeinoja finanssialan digimurroksessa pärjäämiseen.

### 3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa määritellään termi asiakkuuksien johtaminen, esitellään sen keskeiset perusajatukset sekä esitellään sen sovelluksia pankkitoimialalla. Asiakkuuksien johtamisesta käytetään tutkimuskirjallisuudessa useaa erilaista käsitettä, joka saattaa aiheuttaa sekavuutta aiheen tutkimuskentässä. Asiakkuuksien johtamisen lisäksi käytettäviä termejä ovat muun muassa asiakkuudenhallinta ja CRM (Customer Relationship Management). Tässä tutkimuksessa edellä mainitut käsitteet ovat toistensa synonyymeja ja niillä tarkoitetaan organisaation asiakassuhteiden johtamista, kehittämistä ja hallintaa.

#### 3.1 Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan teema-aluetta, jota englanninkielisessä kirjallisuudessa kutsutaan termillä Customer Relationship Management ja sen lyhenteellä CRM (Mäntyneva 2001). Tässä luvussa määritellään asiakkuudenhallinnan eri näkökulmia sekä muodostetaan ymmärrys onnistuneesta asiakkuudenhallinnasta organisaatiossa nykypäivän liike-elämässä.

Asiakkuuksien johtaminen eli Customer Relationship Management on hyvin monisyinen tutkimusala, jonka määritelmät vaihtelevat laajasti tutkimuskirjallisuudessa. Erityisesti suhdemarkkinoinnin (Relationship Marketing) ja asiakkuuksien johtamisen (Customer Relationship Management) käsitteiden määritelmät ovat usein epämääräisiä ja niitä saatetaan käyttää ristiin tutkimuskirjallisuudessa ja käytännön liike-elämässä (Frow & Payne 2009). Vaikka molemmilla käsitteillä tarkoitetaan osin samoja asioita, on niiden erot merkittäviä ja syytä määritellä. Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan organisaation lähestymistapaa sen tärkeitä sidosryhmiä, kuten asiakkaita, henkilöstöä, alihankkijoita tai jakelijoita kohtaan. Suhdemarkkinoinnin periaatteita esiintyy jokaisen organisaation toiminnassa jossain määrin, mutta se voi olla myöskin yrityksen selkeä strategia, jonka teoriat ja strategiset mallit voivat määrittää yrityksen toimintaa ja pyrkimyksiä. Suhdemarkkinoinnin perusajatus on tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajille yrityksen ja sen sidosryhmien välisten suhteiden strategisella johtamisella. (Frow & Payne 2009.)

Suhdemarkkinoinnin keskittyessä kaikkien yrityksen tärkeiden sidosryhmäsuhteiden strategiseen johtamiseen, asiakkuuksien johtaminen keskittyy vain asiakassidosryhmään. Frown ja Paynen (2009) mukaan asiakkuuksien johtaminen on monimuotoinen strateginen näkökulma, jossa yritys pyrkii tuottamaan lisäarvoa kehittämällä kannattavia suhteita tärkeiden asiakkaiden ja asiakassegmenttien kanssa. Se perustuu oikean liiketoiminta- ja asiakasstrategian valintaan, asiakastiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, asiakkuuden arvokehityksen johtamiseen sekä asiakastiedon ja teknisten sovellusten älykkääseen hyödyntämiseen erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi. Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2012: 168) määrittävät asiakkuuksien johtamisen yrityksen toiminta- ja johtamistavaksi, jossa keskeisinä tehtävinä ovat strategisesti tärkeiden asiakkaiden tunnistaminen ja valinta, asiakkuuksien kehittäminen asettamalla tavoitteita ja laatimalla toimintastrategioita, suunniteltujen toimenpiteiden toteuttaminen sekä toiminnan edelleen kehittäminen siitä saatujen tulosten ja palautteen perusteella. Keskeistä asiakkuuksien johtamisessa on, ettei sen tavoitteena ole maksimoida yksittäisten ostotapahtumien tuottoa, vaan pikemminkin rakentaa pitkäikäinen asiakkuussuhde. Asiakkuuksien johtamisen tuoma kilpailuetu ei perustu pelkästään hintaan vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakkaita tuottamaan lisäarvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2001: 5.)

Tyypillistä asiakkuuksien johtamiselle on, että se perustuu useiden eri toimintojen integraatioon, jolloin tarkkaa ja yleispätevää määritelmää käsitteelle on vaikea muodostaa. Muun muassa Zablah, Bellenger ja Johnston (2004) tunnistavat kirjallisuudesta 45 eri määritelmää, jotka voidaan jaotella viiteen eri kategoriaan: prosessit, strategia, filosofia, kyvykkyydet ja tekniset työkalut. CRM-teknologia, eli tekniset sovellukset, joita käytetään asiakassuhteiden muodostamiseen ja ylläpitoon, mielletään usein virheellisesti tarkoittamaan koko asiakkuuksien johtamisen tutkimusalaa, vaikka se on pikemminkin yksi osa-alue kokonaisuutta yrityksen asiakkuuksien johtamisessa (Reinartz ym. 2004). Yleinen syy epäonnistuneelle asiakkuuksien johtamiselle onkin pitää sitä vain teknisiin lähtökohtiin perustuvana teoriana (Kale 2004).

Mäntyneva (2001: 10) kuvailee asiakkuuksien johtamista oppimisprosessina, jossa asiakkuuksien tarpeita paremmin huomioimalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja saavutetaan suurempi asiakkuuksien kokonaisarvo.



Asiakassuhteen kehittäminen vaatii, että myös asiakas tunnistaa suhteen olemassaolon. Asiakkaan muutama satunnainen asiointi yrityksessä ei siis vielä riitä todellisen asiakassuhteen muodostumiseen. Aito asiakassuhde edellyttää, että myös asiakas kokee asiakassuhteen syntyneeksi ja että suhde on myös asiakkaalle merkittävä, eikä vain joukko satunnaisia ostoja. (Puusa ym. 2012: 168.) Agrawal (2004) määrittelee asiakkuuksien johtamisen tavoitteeksi muodostaa kestävä, molempia osapuolia hyödyttävä asiakassuhde, joka johtaa asiakasarvon ja -kannattavuuden kasvuun. Tavoitteessa korostuu asiakkuusajattelun ydin, joka on tuottaa yhteistä hyötyä molemmille sidosryhmille: niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Asiakkaalle hyöty voi olla esimerkiksi ostamiseen liittyvän riskin pieneneminen asiakassuhteen ja luottamuksen syntyessä. Myös nopeampi ja parempi palvelu, alennukset ja tuotteen tai palvelun räätälöinti asiakkaalle sopivaksi ovat etuja, joita asiakassuhteen kehittäminen tyypillisesti asiakkaalle tuo. Yrityksen näkökulmasta perusajatuksena on, että pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat ovat kannattavampia, koska uusien asiakkaiden hankinta on usein kalliimpaa kuin entisten pitäminen, uskolliset ja tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän ja useammin tuotteita ja palveluita, sekä suosittelevat yritystä lähipiirilleen toimien yrityksen arvokkaina markkinoijina. Uskolliset asiakkaat antavat lisäksi palvelussa sattuvat pienet virheet helpommin anteeksi, eivätkä kilpailuta yrityksiä niin herkästi pelkkään hintaan perustuen. (Puusa, ym. 2012: 170.)

Nykypäivänä valta on siirtynyt yritykseltä asiakkaalle, koska asiakkaan tietomäärä kasvaa jatkuvasti. Asiakas pystyy hankkimaan tietoa tuotteista ja palveluista eri kanavien kautta ja analysoimaan yhä paremmin useiden eri kilpailijoiden palveluita. Tämä haastaa asiakkaan muuttamaan toimintaansa pelkän ostamisen lisäksi etsimiseen, vertailuun ja lopulliseen valintaan. (Constantinescu 2016.)

Onnistunut asiakkuusajattelu perustuu potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen sekä heidän jaotteluun asiakasarvon, erilaisten tarpeiden ja vuorovaikutuksen mukaan. Nykypäivän kiristyneessä kilpailussa jopa hyvin menestyneet yritykset joutuvat etsimään uusia keinoja markkinoilla pärjätäkseen. Yritysten on välttämätöntä kehittää uusia strategioita saadakseen uusia tuottoisia asiakkaita sekä säilyttääkseen ne. (Constantinescu 2016.) Yrityksen onnistuminen asiakkuudenhallinnassa voikin siis

olla ratkaiseva tekijä yrityksen menestyksen ja epäonnistumisen kannalta (Curry 2000, Eckerson 1997).

Tehokas CRM-strategia täytyy soveltaa tarkasti yrityksen liiketoimintaan, koska strategioiden sokea lanseeraus yleensä johtaa vain kannattavuuden heikentymiseen (Peterson 1999). Yrityksen strategisesti tärkeiden asiakkuuksien johtamisessa on Storbackan, Sivulan ja Kaarion (2000: 24) mukaan kolme arvontuottamisen kannalta tärkeää tehtävää: asiakkuuden perustan luominen, mahdollisuuksien tunnistaminen ja strategisten asiakkuuksien arvontuotannon tukeminen. On syytä huomata, että yritysten käyttämissä CRM-strategioissa on eroja niin yritysten kuin asiakassegmenttienkin välillä: tietylle asiakasryhmälle suunnattu strategia voi olla hyvinkin sopimaton jollekin toiselle asiakassegmentille (Peppers & Rogers 2005: 72–75, Agrawal 2004).

Onnistunut asiakkuuksien johtaminen ei rajoitu pelkästään asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamiseen tai laadukkaan tuotteen tarjoamiseen, vaan myös asiakkaiden lojaaliuteen ja asiakaskannattavuuteen (Constantinescu 2016). Pääasiallinen syy asiakassuhteiden aktiiviseen hallintaan yrityksissä on taloudellinen: asiakkuusstrategioiden avulla yritykset pyrkivät parantamaan tulostaan ja kannattavuuttaan sekä rakentamaan asiakaskannan tyytyväisistä ja kannattavista asiakkaista. Vaikka uusien asiakkaiden hankinta on todettu olevan kalliimpaa kuin entisten pitäminen, myös olemassa olevien asiakassuhteiden hoidosta koituu kustannuksia. Pitkäaikaiset asiakkuudet voivat osoittautua myös kannattamattomiksi, jolloin yritys voi joutua jopa miettimään, miten lopettaa suhde. (Puusa, ym. 2012: 170–171.) Onnistunut asiakassuhteiden hallinta vähentää markkinointikustannuksia sekä auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja odotuksia paremmin, joka johtaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, myynnin kasvuun ja arvokkaan asiakaskannan säilymiseen. (Buttle 2009)

Asiakkaan roolin muuttuminen passiivisesta toimijasta aktiiviseksi ja kriittiseksi kumppaniksi on auttanut ymmärtämään myös organisaatioiden henkilöstön merkitystä. Johdon asettaman strategian toteutumiseen vaikuttaa merkittävästi henkilöstön jäsenien toiminta. Erityisesti asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan arvoon sekä asiakkaalle yrityksestä

välittyvään mielikuvaan. Organisaation sisäinen ilmapiiri heijastuu asiakkaan suuntaan ja samalla se vaikuttaa henkilöstön sisällä motivaatioon, sitoutumiseen ja yhteistyösuhteisiin. (Puusa ym. 2012: 240.)

### **3.2 Asiakkuusstrategiat**

Edellä määriteltiin pääpiirteittäin käsite asiakkuuksien johtaminen. Vaikka asiakkuuksien johtaminen onkin hyvin moninainen käsite, jonka määritelmässä on hienoisia eroja, sen perusajatus on selvä: johtaa yrityksen asiakassuhteita sekä tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa ihmisten, prosessien ja teknologisten järjestelmien avulla. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on säilyttää ja kehittää jo olemassa olevia arvokkaita asiakassuhteita sekä hankkia uusia kannattavia asiakkaita kilpailijoilta. Tavoite on usein haastava ja vaatii yritykseltä läpi organisaation ulottuvaa sitoutumista sekä yritykselle sopivan asiakkuusstrategian valintaa.

Tutkimuskirjallisuudesta käy ilmi, että yritykset epäonnistuvat usein asiakkuuksien johtamisessa. Jotta yritys onnistuisi asiakkuuksien johtamisessaan, on sen kiinnitettävä erityistä huomiota asiakkuuksien johtamisen strategisiin lähtökohtiin, yrityksen asiakaslähtöisyyteen sekä yritykselle sopivan asiakkuuksien johtamisen strategian muodostamiseen. (Frow & Payne 2009.) Suurin syy CRM-projektien epäonnistumiseen on, että yritykset eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota projektin strategisiin lähtökohtiin. Toisin sanoen yritykset eivät kytke CRM-projektejaan yrityksen strategiaan, jolloin seurauksena on tyypillisesti CRM-projektin epäonnistuminen heikoista johtamistaidoista, puutteellisesta koordinaatiosta osastojen välillä tai henkilöstön puutteellisesta osaamisesta ja motivaatiosta johtuen. (Thakur, Summey & Balasubramanian, 2006.) Asiakkuuksien johtaminen on syytä nähdä kokonaisvaltaisena strategisena valintana, eikä niinkään teknologisenä ratkaisuna. Mikäli yritys lanseeraa CRM-projektin strategisista lähtökohdista puhtaasti teknisten tavoitteiden sijaan, on sillä suurin mahdollisuus onnistua hankkeessaan (Selland & Pockard 2003).

Yrityksen liiketoimintastrategia perustuu tilanneanalyysiin, jossa käy ilmi muutokset toimialalla ja liiketoimintakentässä, kasvumahdollisuudet sekä realistiset tavoitteet liiketoiminnalle. Analyysin perusteella yritys pystyy rakentamaan strategian, joka

ohjaa yrityksen toimintaa ja antaa sille suunnan. Strategia auttaa yritystä sopeuttamaan toimintaansa muuttuvaan kilpailuympäristöön, kartoittamaan uusia investointeja ja liiketoimintamahdollisuuksia sekä lopettamaan kannattamattomat toiminnot. Yrityksen on tärkeää määrittää toiminnalleen oleelliset strategiset lähtökohdat, jotta se pystyy valitsemaan asianmukaisen CRM-strategian, jolla asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista yltää. (Frow & Payne 2009.)

Frow ja Payne (2009) tunnistavat neljä erilaiseen asiakassuhdetasoon perustuvaa asiakkuusstrategiamallia, jotka eroavat toisistaan asiakastiedon ja personoinnin määrän perusteella. Asiakassuhteita muodostaessaan yrityksen täytyy määrittää asiakassuhteen syvyys saatavilla olevan asiakastiedon ja sen käytettävyyden perusteella. Asianmukainen asiakassuhde riippuu aina yrityksen toimialasta, yrityksen tavoitteista sekä liiketoiminnan olosuhteista ja mahdollisuuksista. Toisin sanoen yrityksen täytyy määrittää liiketoimintansa pohjalta tarkoituksenmukainen asiakassuhdetaso, joka tukee yrityksen strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Seuraavaksi esitellään edellä mainitut asiakassuhdetyypit.

#### *Tuotepohjainen myynti*

Aloilla, joilla asiakasinformaatiota on niukasti käytettävissä ja joilla asiakas ei vaadi erityistä kustomoituja tuotteita tai palveluita, yritykset keskittyvät enemmänkin tuotteen tai brändin kannattavuusanalyysiin asiakastiedon keräämisen ja asiakkaan ostokäyttäytymisen analysoinnin sijasta. Tällaista asiakkuusstrategiaa kutsutaan tuotepohjaiseksi myynniksi. Joillekin yrityksille, kuten pienille jälleenmyyjille, voi riittää kattava informaatio tuotteen myyntiluvuista ja kannattavuudesta, eikä yrityksellä ei ole tarvetta syventää asiakassuhdetta yhdistämällä yksittäisiä ostoja asiakkaisiin. (Frow & Payne 2009.)

#### *Keskitetty palvelu ja tuki*

Keskitetty palvelu ja tuki edustaa asiakassuhdetyyppejä, jossa yrityksellä on vähäinen määrä asiakastietoa käytettävissään, mutta palvelu on suhteellisen yksilöityä. Se on tyypillisesti ensimmäinen askel yritykselle, joka kehittää asiakkuusstrategiaansa tuotepohjaisesta myynnistä entistä syvempiin asiakassuhteisiin esimerkiksi

perustamalla keskitetyn puhelinpalvelun tai help desk –tuen. Puhelinpalvelun kautta yritys voi tarjota erinomaista palvelua, jonka avulla rakennetaan ja ylläpidetään asiakassuhteita entistä paremmin. Puhelinpalvelu, joka ainoastaan vastaanottaa asiakkaiden puheluita, perustuu kuitenkin niin vahvasti asiakkaan yksittäisen tarpeen ratkaisuun, että asiakastiedon hyödyntäminen ja kerääminen voi olla vähäistä. Kuitenkin, jos yritys onnistuu keräämään asiakastietoa ja hyödyntämään sitä asiakaspalvelutilanteessa, se voi muodostaa entistä yksilöllisempiä asiakassuhteita. (Frow & Payne 2009.) Tässä onnistuminen on usein avainasemassa yrityksen pyrkimyksessä erottua ja saavuttaa lojaaleja asiakkaita erityisesti teollisilla aloilla (Bennion 1987). Teknologiset ratkaisut voivat olla erittäin hyödyllisiä tämän kaltaisissa asiakkuusstrategioissa, koska niiden avulla voidaan parantaa tehokkuutta hyödyntämällä esimerkiksi järjestelmiä, jotka ohjaavat asiakkaiden puhelut niiden sijainnin ja aiheen mukaan. Mahdollista kerättyä asiakastietoa hyödynnetään pääosin tuotehallinnassa esimerkiksi myyntilukujen ennustamisessa, ja vain vähäisellä tasolla asiakassuhteen kehittämisessä. (Frow & Payne 2009.)

#### *Asiakaslähtöinen markkinointi*

Yritys, jonka CRM-strategia perustuu asiakaslähtöiseen markkinointiin, pyrkii keräämään aktiivisesti asiakastietoa ja ymmärtämään yksityiskohtaisesti asiakkaidensa haluja ja tarpeita sekä räätälöimään asiakassuhteitaan näiden tietojen pohjalta. Yritys voi käyttää asiakastietoa ymmärtääkseen muun muassa asiakaskäyttäytymistä, asiakaskannattavuutta, asiakaspoistumaa ja riskienhallinnan näkökulmia. (Frow & Payne 2009.) Tämän tyyppistä CRM-strategiaa käyttävät yritykset keskittyvät enemmän asiakkaisiin sen sijaan, että seuraisivat vain yksittäisten tuotteiden myyntilukuja. Tällöin yrityksen CRM-strategian keskipisteenä on asiakas, jonka ympärille strategia muodostetaan (Thakur ym. 2006.)

Asiakastiedon hyödyntäminen perustuu asiakkuuksien segmentointiin, jolloin yritys pystyy profiloimaan saman tyyppiset asiakkuudet, jaottelemaan ne ja kehittämään palvelua asiakassegmentin tarpeen mukaan. (Frow & Payne 2009.) Vaikka asiakkaita voidaan segmentoida monella eri tavalla, Storbackan ja Lehtisen (2001) mukaan yleisin tapa on asiakaskannan segmentointi kannattavuuden mukaan. Keskeistä on tunnistaa eri asiakasryhmien kannattavuus, joka määrittää, kuinka paljon resursseja on

mielekästä käyttää asiakkuuksien kehittämiseen ja syventämiseen. Yritys voi hyödyntää tätä esimerkiksi määrittelemällä investoinnin suuruuden tietyn asiakassegmentin kehittämiseksi sen potentiaalin ja kannattavuuden perusteella.

Tyypillisiä asiakaslähtöiseen markkinointiin asiakkuusstrategiansa perustavia yrityksiä ovat erityisesti supermarket- ja elintarvikeketjut, jotka hyödyntävät toiminnassaan kerättyjä asiakastietoja. Asiakasdataa voidaan kerätä esimerkiksi kanta-asiakaskorttien avulla, joita käyttämällä muun muassa asiakkaan ostoskäyttäytyminen tallentuu yrityksen asiakastietokantaan. Asiakasdataa hyödyntämällä yritykset voivat esimerkiksi muokata tarjontaansa, tuoteasetteluaan ja palveluaan paremman ostokokemuksen luomiseksi tai suunnata erityisiä tuotteita tietyille asiakassegmentille. Yritysten keräämä asiakasdata on noussut hyvin arvokkaaksi elintarvikealalla, koska laajan asiakastietokannan omaavat yritykset pystyvät myymään asiakastietoaan eteenpäin valmistajille, jotka maksavat tiedosta pystyäkseen tuottamaan parempia tuotteita.

Vaikka asiakaslähtöiseen markkinointiin perustuva CRM-strategia perustuu vahvasti syvempiin asiakassuhteisiin kuin tuotelähtöisissä asiakkuusstrategioissa, sitä käyttävät yritykset eivät silti tarjoa syvällisesti yksilöityä asiakaspalvelua. Tarjotakseen mahdollisimman yksilöityä palvelua, yrityksen on hyödynnettävä asiakasdataa erittäin laajasti teknologisia työkaluja hyväksikäyttäen. Tällaista syvempään asiakassuhteeseen pyrkivää asiakkuusstrategiaa kutsutaan yksilöidyksi asiakkuusstrategiaksi. (Frow & Payne 2009.)

### *Yksilöity asiakkuusstrategia*

Yksilöity asiakkuusstrategia perustuu kattavan asiakastiedon, teknologian ja organisaation kulttuurin ja rakenteiden integraatiolle, jolloin yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman yksilöidyn asiakassuhteen. Yksilöityyn asiakkuusstrategiaan liittyy vahvasti monikanavaisuus, jolloin tätä tukevien teknologisten järjestelmien merkitys korostuu. Jotta yritys onnistuu tarjoamaan asiakkaalleen yhdenmukaisen palvelukokemuksen kaikissa kohtaamisissa, täytyy asiakastietokannan olla ajan tasalla ja saatavilla kanavasta riippumatta. (Wilson, Street & Bruce 2008, Frow & Payne 2009.) Yksilöidyn asiakaskokemuksen tarjoamisessa on

hyvin keskeistä, että asiakas kokee saavansa laadukasta ja yhdenmukaista palvelua jokaisessa kanavassa. Tällöin yrityksen tietojärjestelmien täytyy tarjota työkalut asiakastiedon jakamiseen läpi organisaation niin, että asiakas kokee ikään kuin jatkavansa siitä, mihin edellisessä kohtaamisessa päädyttiin.

Teknisten järjestelmien lisäksi monikanavaisuudessa onnistumiseen vaikuttavat organisaation sisäiset rakenteet, asenteet ja toimintatavat. Yksi merkittävä haaste monikanavaista asiakkuusstrategiaa noudattavilla yrityksillä on integroida organisaation sisäiset alakulttuurit eri kanavissa tukemaan toinen toisiaan. (Frow & Payne 2009.) Eri yksiköiden henkilöstön, esimerkiksi myyntiyksikön ja puhelin- ja verkkopalvelun myyjien, välillä voi esiintyä vastahakoisuutta asiakastietojen jakamiseen, jolloin asiakasta ei pystytä palvelemaan yhdenmukaisesti joka kanavassa (Van Bentum & Stone 2005). Jos organisaation eri yksiköiden toimintoja ei saada integroitua avoimeen tiedonjakoon, on vaarana, että esimerkiksi myyntihenkilöstö voi kokea asemansa heikommaksi joutuessaan jakamaan hallussaan olevaa arvokasta asiakastietoa yhteiseen asiakastietokantaan (Frow & Payne 2009).

Yksilöity asiakkuusstrategia on yleinen aloilla, joilla asiakastietoa kerääntyy yritysten käyttöön paljon ja sitä hyödyntämällä pystytään saavuttamaan esimerkiksi parempaa asiakastytyväisyyttä. Esimerkiksi finanssialalla pankeilla on valtavat määrät asiakastietoa käytössään päivittäisestä rahankäytöstä lähtien, jota hyödyntämällä pystytään tarjoamaan asiakkaalle parhaiten sopivia tuotteita ja palveluratkaisuja. Parhaimmillaan asiakkuuksien johtamisessa onnistutaan niin hyvin, että pankin ja asiakkaan vuorovaikutus on yhteistyötä, jossa pankki toimii asiakkaan taloudellisena neuvonantajana mahdollistaen asiakkaan rahoitushankkeet erilaisten unelmien toteuttamiseksi, varallisuuden kartuttamisen ja raha-asioiden hoitamisen helppouden. Samalla pankki saa asiakkaasta pitkäaikaisen, tyytyväisen ja kannattavan asiakkaan, joka parhaassa tapauksessa markkinoi samaansa palvelua läheisilleen. Tällöin saavutetaan asiakkuuksien johtamisen keskeisin tavoite: molemminpuolisen hyödyn saavuttaminen asiakassuhteessa. Digitalisaatio haastaa pankit panostamaan yksilöityyn asiakkuusstrategiaan arvokkaiden asiakassuhteiden säilyttämiseksi uudessa kilpailuympäristössä. Pankkien on kyettävä rakentamaan syvään molemminpuoliseen luottamukseen perustuva asiakassuhde, tunnettava asiakkaansa sekä täytettävä heidän tarpeensa tarjotakseen yksilöllisen asiakaskokemuksen.

### 3.3 Asiakkaan arvonluontiprosessi

Jotta yrityksen ja asiakkaan välille voisi syntyä pitkäaikainen asiakassuhde, se vaatii molemminpuolisen halun ja koetun hyödyn. Yritykselle pitkäaikainen asiakassuhde on tyypillisesti kannattavampi kuin lyhytaikaiset asiakassuhteet, koska se johtaa usein laajempaan tuote- tai palvelumyyntiin sekä on kustannustehokkaampi kuin uusien asiakassuhteiden perustaminen. Lisäksi uskolliset asiakkaat ovat tyytyväisinä ollessaan merkittäviä yrityksen suosittelijoita lähipiirilleen, joka johtaa uusien asiakassuhteiden syntymiseen. Asiakkaan motiivi asiakassuhteeseen kumpuaa siitä saadusta hyödystä, joka perustuu asiakkaan omaan, yksilölliseen kokemukseen, jota yritys ei pysty itse määrittelemään. Tutkimuskirjallisuudessa tätä kutsutaan asiakkaan kokemaksi arvoksi, ja se muodostuu asiakkaan saamasta hyödystä (esim. taloudellinen, sosiaalinen) sekä asiakassuhteen kustannuksista asiakkaalle (esim. hinta, aika, vaiva tai riski). (Roig, Garcia, Tena & Monzonis 2006.) Asiakkaan kokema arvo perustuu henkilökohtaiseen vertailuun saatujen hyötyjen sekä tehtyjen uhrausten suhteesta (Zeithaml 1988). Asiakkaan kokema arvo on asiakaskohtainen ja siten hyvin henkilökohtainen ja subjektiivinen mielipide tai tunne. Koska sen perusajatus perustuu aina saadun hyödyn ja siihen liittyvän kustannuksen suhteeseen, sen avulla voidaan tarkastella laaja-alaisesti niin tuotteisiin, palveluihin tai suhteisiinkin perustuvia asiakassuhteita (Roig ym. 2006).

Asiakkaan kokeman arvon ymmärtämiseen voidaan käyttää myös moniulotteisempaa lähestymistapaa, jossa niin sanotun toiminnallisen ulottuvuuden lisäksi tunnistetaan tunnepitoinen ulottuvuus, jossa yhdistyy emotionaaliset ja sosiaaliset aspektit, jolloin yksittäisen asiakkaan ostokäyttäytymistä voidaan tarkastella tarkemmin. Toiminnallinen ulottuvuus muodostuu rationaalisista ja taloudellisista arvoista, jolloin siihen kuuluu myös tuotteen ja palvelun koettu laatu. Tunnepitoinen ulottuvuus jakaantuu sen sijaan emotionaaliseen osa-alueeseen, joka liittyy vaikutelmaan tai sisäisiin tunteisiin, sekä sosiaaliseen osa-alueeseen, joka liittyy tuotteen tai palvelun sosiaaliseen vaikutukseen. (Roig ym. 2006.)

Asiakkaat kokevat arvon eri tavalla ostohetkellä kuin tuotteen käytön aikana, jolloin arvoa tulee analysoida kolmella eri tasolla: asiakaskohtaamistasolla, asiakkuustasolla sekä kokonaisuuden tasolla (Storbacka, Sivula & Kaario 2000: 22). Jotta yritys voi



analysoida onnistumistaan eri tasoilla, täytyy toiminnan seurannan mittariston tukea tätä. Tätä voisi tukea esimerkiksi näiden eri tasojen erottelu asiakastyytyväisyysmittareissa, jolloin saadaan tietoa yrityksen onnistumisesta asiakkuuden eri vaiheissa. Storbackan ym. (2000: 23) mukaan asiakaskohtaamistasolla tarkoitetaan ostotilannetta, jossa asiakkaat tekevät valintansa, jolloin heidän on pystyttävä määrittämään mieltymyksensä ja ymmärrettävä eri vaihtoehtojen väliset erot. Erottuakseen kilpailijoista yritys voi suunnitella asiakaskohtaamisensa uudelleen ja pyrkiä esimerkiksi kartoittamaan asiakkaan tarpeet ja tarjoamaan niihin ratkaisua uudella tavalla. Kun osto on tapahtunut ja asiakkaat käyttävät tuotetta tai palvelua, he ovat kiinnostuneita tuotteen kyvystä tuottaa arvoa. Tällöin asiakkaat ovat kiinnostuneempia ymmärtämään miten hyvin tuote ja yrityksen prosessit tukevat heidän arvontuottamisprosessiaan. Jotta asiakas kokisi saavansa enemmän arvoa, yritys voi uudistaa tarjoaman sisältöä ja hintaa tai esimerkiksi tarjota jotain täysin uutta palvelua. Kokonaisuuden tasolla asiakkuus liitetään suurempaan kokonaisuuteen, jolloin asiakas arvioi asiakkuuden kykyä tukea hänen päämääränsä tai toiminta-ajatuksensa toteutumista. Arvon tuottaminen tällä tasolla on merkittävä strateginen kysymys, jonka kautta yritys saattaa muuttaa koko arvontuotantojärjestelmää, jossa osapuolet toimivat, esimerkiksi muodostamalla strategisia kumppanuuksia muiden toimijoiden kanssa, joiden avulla asiakkaan arvontuotantoa voidaan tukea paremmin.

Finanssiala on kokenut suuria muutoksia muun muassa tekniikan kehityksen, sääntelyn vähentymisen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen takia. Koska kilpailu alalla on yhä kovempaa, pankkien täytyy kiinnittää huomiota asiakkuuksien muodostamiseen ja asiakaskannan ylläpitoon. Tässä onnistuakseen ja kilpailuedun saavuttamiseksi yritysten on pystyttävä luomaan asiakkaille olosuhteet, jotka luovat arvoa kestäväällä tavalla. Pankit voivat esimerkiksi panostaa organisaatorakenteisiin, henkilöstöön, palvelun laatuun, asiakkaan kokeman kustannuksen pienentämiseen sekä muihin sosiaalisiin ja emotionaalisiin aspekteihin. Suurin merkitys asiakkaan kokonaisarvon kokemiseen on henkilöstöllä yhdessä asiakkaan emotionaalisella tasolla koetun arvon kanssa. Tästä syystä on erittäin keskeistä, että pankeissa panostetaan henkilöstön rekrytoimiseen, koulutukseen ja palvelun laatuun sekä seurataan henkilöstön ymmärrystä ja asenteita asiakkaan merkitystä kohtaan. (Roig, ym. 2006.)

Asiakkaan kokeman arvon johtamisessa finanssialalla on lisäksi otettava huomioon erilaisten tuotteiden ja suurien kokonaisuuksien monimutkaisuus (Devlin & Ennew 1997). Asiakas kokee saavansa lisäarvoa eri lähteistä riippuen tuotteen tai palvelun monimutkaisuudesta tai vaikeasta ymmärrettävyydestä. Mikäli tuote on erittäin monisyinen, asiakas pitää korkeammassa arvossa aikaisempia kokemuksia ja yrityksen luotettavuutta, jolloin yrityksen imago ja maine ovat ratkaisevassa roolissa palveluntarjoajan valinnassa. Jos taas puhutaan yksinkertaisesta, selkeästi ymmärrettävästä tuotteesta, nousee hinnan tai kustannuksen merkitys suurempaan osaan. (Roig, ym. 2006.)

Huolimatta siitä, että pankit ovat panostaneet vahvasti asiakastyytyvyyteen, pankkiala on kärsinyt viime vuosina yhä heikommasta asiakaspysyvyydestä. Hajautunut kysyntä ja kiihtynyt kilpailu ovat ajaneet pankit hintakilpailuun, kulujen leikkaamiseen sekä fyysisten asiakaspalvelupisteiden vähentämiseen. (Lähtenmäki & Nätti 2013.) Vaikka asiakaskeskeinen ajattelu ei ole pankkialalla uusi asia, harva organisaatio ymmärtää vielä asiakasarvon merkityksen ja onnistuu tuomaan sen johdetusti läpi organisaation suurimman arvon tuottamiseksi (Frow & Payne 2007). Pankit ovat perinteisesti olleet lähellä asiakasta kattavien konttoriverkostojen kautta, luoneet asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi esimerkiksi verkkopalveluita ja digitaalisia palveluita sekä pitäneet myös kattavan henkilökohtaisen palvelun valikoimissaan. Tästä huolimatta asiakkaat eivät ole tyytyväisiä tai koe saavansa tarpeeksi lisäarvoa pankkipalveluista. Tämä voi johtua siitä, että asiakas on myynnin kohde sen sijaan, että olisi keskipiste, jonka ympärille palvelukokemus rakennetaan. Tällöin pankkipalveluiden suunnittelussa ja tuottamisessa ei oteta tarpeeksi huomioon asiakkaan toimintaa, arkea ja elämää, eli toisin sanoen asiakasarvon tuottamisen peruspilareita. Onnistuakseen tarjoamaan asiakkaalle parhaat olosuhteet arvontuottamiselle, pankkien tulisi kytkeä tarjoamansa palvelut ja tuotteet tiiviimmin ja monipuolisemmin asiakkaan elämänvaiheeseen ja arkeen. Tämä onnistuu siirtymällä tuotekeskeisestä myynnistä laajojen palvelukonseptien myyntiin, joissa tarjotaan yhteistyökumppaneiden kautta esimerkiksi pelkän asuntolainan lisäksi muita asiakkaan silloiseen tarpeeseen ja elämään sopivia tuotteita kuten kotivakuutus tai muuttamisen palvelut. (Lähtenmäki & Nätti 2013.)

### 3.4 Asiakkuuksien johtaminen finanssialan digimurroksessa



**Kuvio 2. Asiakkuuksien johtaminen finanssialan digimurroksessa**

Kuten edellisessä luvussa todettiin, asiakkuuksien johtamisen merkitys perinteisten pankkien kilpailukeinona korostuu finanssialan digimurroksessa. Uusien toimijoiden ja teknologisen kehityksen myötä asiakkailta on yhä enemmän valtaa ja mahdollisuuksia valita lukuisten palveluntuottajien välillä, jolloin on entistä tärkeämpää, että pankit kiinnittävät huomiota asiakastyytyvyyteen, asiakaskannan hallintaan ja kehittämiseen sekä asiakaslähtöiseen myyntiin. Tässä onnistuminen edellyttää pankeilta organisaatorakenteiden muuttamista siilomallisesta organisaatiosta asiakkuuksien ympärille rakentuvaan toimintaan. Keskeistä on luoda suotuisat olosuhteet asiakkaiden arvonluontiprosessille, joka onnistuessaan lisää asiakkaiden asioinnistaan muodostamaa arvoa sekä parantaa asiakastyytyvyyttä.

Jotta yritykset kykenevät tuottamaan entistä parempia palveluita ja tuotteita sekä tarjoamaan entistä sujuvampaa palvelua, täytyy organisaatioilla olla valmiudet digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen jokapäiväisessä toiminnassaan. Tämä vaatii erityisesti investointeja tekniseen kehitykseen sekä suunnitelmallisuutta ja halua uusien toimintamallien omaksumiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Uusien toimintatapojen omaksuminen on suuri haaste, koska digitalisaatio aiheuttaa finanssialalla paradigman muutoksen, jonka myötä koko toimiala kohtaa valtavia muutoksia. Pystyäkseen vastaamaan uusiin vaatimuksiin, organisaatioilla on oltava selkeä digistrategia, joka ohjaa toiminnan kehittämistä kohti digitaalista toimintaa ja sen kehittämistä.

Asiakkuus- ja digistrategian toteutuksen tehokkuus riippuu siitä, miten muutokset onnistutaan johtamaan organisaation sisällä. On entistä tärkeämpää, että muutosprosesseissa onnistutaan mahdollisimman lyhyessä ajassa, koska muutosvauhti toimialalla on suurta. Perinteisillä pankeilla täytyy olla valmiudet sopeutua muuttuviin tilanteisiin nopeasti vastatakseen kilpailijoidensa haasteeseen. Tässä onnistuakseen on välttämätöntä, että organisaatioissa kiinnitetään huomiota muutoksen johtamiseen jokapäiväisessä toiminnassa. Onnistunut muutoksen johtaminen ruokkii niin asiakkuusstrategian kuin digistrategiankin toteutusta, jolloin se voidaan nähdä edellytyksenä nopeasti muuttuvalla toimialalla menestymiseksi.

## 4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tämä tutkimus koostuu edellä esitellystä teoreettisesta osuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoreettisen osuuden tarkoituksena on muodostaa lukijalle kuva tutkittavasta ilmiöstä lähdekirjallisuuden kautta muodostamalla teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta tutkimuksen empiiristä osuutta tarkastellaan.

Jotta empiiristä aineistoa pystytään tarkastelemaan ja analysoimaan, on välttämätöntä valita tarkoituksen mukainen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pystytään vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tarkemmin tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimuksen empiirinen aineisto sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Koska tutkimuksen tutkimusongelma on monisyinen ja vaikea irrottaa kontekstistaan, täytyi tutkimusmenetelmäksi valita sellainen menetelmä, jonka avulla saadaan lisättyä syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tilanne on usein tällainen, kun tutkimus on aineistolähtöinen, eli tutkimusongelmaa on haastava ymmärtää ennen aineiston keräämistä ja tutkimuksen tulokset syntyvät tutkijan muodostamista johtopäätöksistä. Tästä syystä tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä voidaan tutkia, kuvata ja ymmärtää syvällisesti, jolloin se antaa lukijalle mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä syvällisellä tavalla (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 43). Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen lisäksi rakentaa aineiston pohjalta teoreettisesti kestäviä näkökulmia.

Koskisen ym. (2005: 31–32) mukaan laadullinen tutkimus erittelee tyypillisesti yksittäisiä tapauksia. Oleellista on tutkijan vuorovaikutus yksittäisten havaintojen kanssa. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on myös se, että se erittelee havaintoja niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai osallistuvien ihmisten antamien merkitysten kautta. Laadullinen tutkimus etenee tyypillisesti induktiivisesti, eli tutkija ei yleensä johda hypoteeseja teoriasta, joita testaamalla pyrittäisiin selvittämään kuvaako teoria tutkitun ilmiön. Viime kädessä laadullinen tutkimus on

hypoteesien testausta, mutta hypoteesit muodostetaan aineiston teoreettisen näkökulmaan pohjautuvan induktiivisen analyysin pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa onkin siis tärkeää, että tutkija tutustuu tutkittavaan ilmiöön ja aineistoon hyvin läheisesti, jolloin päästään analysoimaan ilmiötä mahdollisimman tarkasti.

## **4.2 Tapaustutkimus tutkimusmetodina**

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla yhden tapausyrityksen henkilöstöä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus on siis laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä tai korkeintaan muutamaa tarkoituksella valittua yritystä. Tapaustutkimuksen etu on se, että menettely pakottaa ymmärtämään kokonaisvaltaisesti yrityksiä niiden liiketoimintaympäristössään. (Koskinen ym. 2005: 156.)

Tutkimusmetodina tapaustutkimus sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa pyritään hahmottamaan ja ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä sekä selittämään ilmiön keskeisiä syitä. Se sopii myös tilanteisiin, joissa tutkijalla on vähän tai ei lainkaan vaikutusvaltaa tutkittaviin tapahtumiin, ja kun tutkitaan ajankohtaista ilmiötä (Yin 2014). Koska tutkimuskysymys on hyvin laaja ja tutkittava ilmiö on kohtuullisen kompleksinen, tapaustutkimus sopii erinomaisesti tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi.

Tapaustutkimusta on kritisoitu muun muassa sen aikaa vievän luonteen takia, sen sisältämän valtavan aineiston määrän takia ja tutkimuksen tulosten yleistettävyyden haasteiden takia. Tapaustutkimus on kuitenkin toimiva metodi, kun halutaan ymmärtää ja kuvata ilmiöitä niiden oikean elämän kontekstissa. (Yin 2014: 16–21.)

## **4.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi**

Tapaustutkimuksen yhteydessä laadullisena aineistona käytetään tyypillisimmin haastattelu- sekä kirjallisia aineistoja (Koskinen ym. 2005: 157). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tutkimushaastatteluja, koska ne antavat mahdollisuuden syvälliseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa sekä tilaisuuden tulkita haastateltavan vastausten taustalla olevia motiiveja, kokemuksia ja asenteita.

Tutkimushaastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa ja sen avulla päästään syvemmälle tutkittavaan ilmiöön kuin esimerkiksi postikyselyiden kautta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 204–205).

Tutkimushaastattelut jaetaan tyypillisesti kolmeen ryhmään haastattelun strukturoinnin ja muodollisuuden mukaan. Tutkimushaastattelun tyypit ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa haastattelu tapahtuu ennalta laaditun lomakkeen kautta valmiiden kysymysten kautta. Strukturoitu haastattelu on rakenteeltaan hyvin samanlainen eri haastatteluiden välillä, joten kerättävä aineisto on hyvin saman sisältöistä. Strukturoitu haastattelu ei toisaalta anna tilaa kysymysrunгон ulkopuolelta tuleville kysymyksille tai teemoille. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ja aihepiirit ovat tyypillisesti tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuvat. Teemahaastattelussa tilaa annetaan myös haastateltavalle, joka voi avoimesti kertoa haastatteluun teemaan liittyvistä ajatuksistaan, jolloin aineistoon saadaan monia erilaisia näkökulmia ja syvyyttä tutkittavaan ilmiöön. Kolmas haastattelutyyppi on avoin haastattelu, eli syvähaastattelu, joka on tyypillisesti täysin vapaa keskustelu, jossa tutkija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä, kun ne tulevat aidosti esiin keskustelussa. Haastattelu on hyvin avoin, jonka aihekin voi muuttua keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se antaa mahdollisuuden lähestyä tutkimusongelmaa etukäteen valittujen teemojen kautta, mutta se antaa myös tilaa haastattelun sisällä uusien havaintojen ja huomioiden tekemiseen. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta tapausyrityksessä työskentelevää ihmistä. Haastateltavien joukkoon kuului henkilöitä usealta eri organisaatiotasolta, jotka ovat tehtävänsä puolesta keskeisessä asemassa organisaation asiakkuusstrategian ja muutosprosessin toteutuksessa. Tutkimusongelman ymmärtämiseksi tarvittiin kokonaisvaltainen kuva siitä, miten tutkittava ilmiö vaikuttaa koko organisaatioon sekä sen strategioihin ja johtamisprosesseihin. Jotta tässä onnistuttaisiin, haastateltavat valittiin usealta eri organisaatiotasolta, jolloin päästiin tutkimaan ilmiön vaikutusta läpi organisaation. Haastattelut pidettiin jokaisen haastateltavan kanssa yksitellen ja haastattelujen kestot vaihtelivat 50-60 minuutin välillä. Haastattelujen teemat

mukailivat etukäteen määriteltyä haastattelurunkoa, mutta keskustelujen aiheiden ja kysymysten järjestys vaihteli haastatteluiden välillä. Jokaisessa haastattelussa pyrittiin kuitenkin käymään pääpiirteittäin tutkimuksen keskeiset aihealueet ja kokonaisuudet läpi, jotta haastatteluja pystyttäisiin myöhemmin analysoimaan ja vertailemaan toisiinsa. Haastattelurunko (liite 1) rakentui asiakkuusstrategian, digitalisaation ja muutosjohtamisen aihealueista.

Haastateltava	Työtehtävä	Vastuualue
Haastateltava A	Varatoimitusjohtaja	Henkilöasiakasliiketoiminta, asiakkuusstrategia
Haastateltava B	Pankinjohtaja	Pankinjohtaja, asiakkuusstrategia, vahinkovakuutus
Haastateltava C	Sijoitusjohtaja	Vastuutetut sijoitusasiakkaat, tiimin esimies
Haastateltava D	Asiakkuusjohtaja	Vastuutetut asiakkaat, tiimin esimies
Haastateltava E	Palvelujohtaja	Palveluiden laatu ja kehittäminen, digistrategia
Haastateltava F	Sijoituspäällikkö	Vastuutetut sijoitusasiakkaat, yhteyshenkilö

**Taulukko 1. Haastateltavien työtehtävät ja vastuualueet**

Tutkimuksessa tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin aineiston analysoimiseksi. Aineistoa käsitellessä aineisto kerättiin yhteen ja koodattiin



järjestämällä aineisto haastattelurungon pääteemojen mukaan, jolloin pystyttiin poimimaan aineistossa toistuvat merkitykselliset havainnot ja vertailemaan niitä. Näin tekemällä saavutettiin selkeä jaottelu aineiston eri aiheisiin, joita pystyttiin myöhemmin tarkemmin analysoimaan. Aineistoa käsiteltäessä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuksessa asetetuille tutkimuskysymyksille, eli analysoimaan, miten finanssialan digitaalinen transformaatio vaikuttaa yrityksen asiakkuuksien johtamiseen, ja mitkä tekijät ovat keskeisessä roolissa onnistuneessa asiakkuuksien johtamisessa digitalisaation muutosprosessissa. Näin tekemällä tutkittavasta ilmiöstä pystyttiin muodostamaan kokonaisvaltainen kuva ja kytkemään se laajempaan kontekstiin. Tehtyjä havaintoja peilattiin aihealueen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jolloin muodostui tutkimuksen tutkimustulokset. Tutkimustuloksia käsitellään seuraavassa luvussa, joka on rakenteellisesti organisoitu analyysissä käytettyjen teemojen mukaisesti muuttuvan toimintaympäristön kuvaamiseen (digitalisaation vaikutukset), asiakkuusstrategian kehittämiseen sekä muutoksen johtamiseen.

#### **4.4 Tapausyrityksen esittely**

Tutkimuksen tapausyrityksenä on OP Tampere, joka on itsenäinen pankki osana OP Ryhmää. OP Tampere on toimialueensa johtavia pankkeja ja se tarjoaa laajasti kaikki finanssialan palvelut rahoitus-, sijoitus- ja vahinkovakuutus tuotteisiin. Asiakkaita OP Tampereella on noin 190 000 ja henkilöstöä noin 300 henkilöä. (OP Tampere 2018.) OP Ryhmään kuuluu kokonaisuudessaan noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä osuuspankkien omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytäryhtiöineen. Kokonaisuudessaan OP Ryhmä työllistää noin 12 000 henkilöä Suomessa ja Baltian maissa. OP Ryhmällä on noin 4,3 miljoonaa asiakasta, joista 1,8 miljoonaa ovat omistaja-asiakkaita. OP Ryhmän perustehtävänä on luoda vahvan vakavaraisuutensa ja tehokkuutensa avulla kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle. (OP Ryhmä 2018.)

Perinteisten finanssialan palveluiden, eli pankki-, vahinkovakuutus-, ja varallisuudenhoidon palveluiden lisäksi OP Ryhmä tarjoaa terveydenhuollon palveluita oman sairaalaverkoston kautta sekä muun muassa erilaisia asumisen ja liikkumisen palveluita. Tulevaisuudessa OP Ryhmän strategiana on olla finanssialan

yrityksen sijaan monialainen palveluyritys, joka pystyy tarjoamaan asiakkailleensa palveluita kaikilla elämän keskeisillä osa-alueilla. Tässä digitalisaation tuomalla kehityksellä on suuri rooli uusien palveluiden kehittämisessä. (OP Ryhmä 2018.)

Koska OP Tampere kuuluu OP Ryhmään, sen tietotekniset järjestelmät ja sovellukset tuotetaan ja kehitetään ryhmän keskusyhteisössä OP Osuuskunnassa. OP Ryhmä määrittelee lisäksi muun muassa yhteisen strategian, jonka raameissa OP Ryhmän osuuspankit toimivat. Tutkimuksen kannalta tämä on tärkeä havainto, sillä tutkittava tapausyritys ei pysty itse täysin määrittelemään tai kehittämään esimerkiksi asiakkuusstrategiaa tai järjestelmäsovelluksia. Organisaatio pystyy kuitenkin tiettyjen raamien sisällä johtamaan ja kehittämään omaa toimintaansa, jolloin OP Tampereen asiakkuuksien johtamista finanssialan digimurroksessa on mielekästä tutkia tutkimuksen tapauksessa.

## **5 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN FINANSSIALAN DIGIMURROKSESSA: CASE OP TAMPERE**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineiston analyysi sekä muodostetaan kuva asiakkuuksien johtamisesta finanssialan digimurroksessa. Empiirisestä aineistosta johdetaan tutkimuksen tulokset sekä vastataan tutkimuksen tutkimusongelmaan.

### **5.1 Muuttuva toimintaympäristö**

Pankkien toiminta on perinteisesti perustunut laajaan konttoriverkoston, jonka kautta asiakkaita palvellaan useassa eri toimipaikassa pankin liiketoiminta-alueella. Palvelu on ollut hyvin paikkaan sidottua ja perustunut tuotelähtöiseen myyntiin. Tutkimuksen aineistosta nousee hyvin vahvasti esiin digitalisaation ja asiakaskäyttäytymisen aiheuttama toimialan murros finanssialalla, joka pakottaa perinteiset finanssialan toimijat sopeutumaan muutokseen uudistamalla muun muassa organisaatioidensa rakenteita, asiakkuusstrategioitaan sekä sisäisiä johtamisprosessejaan. Digitaalisten välineiden kehityksen myötä palveluita on nykypäivänä mahdollista tarjota aikaan tai paikkaan katsomatta, ja sitä asiakkaat myös palveluntarjoajilta odottavat.

”Aikaisemmin pärjäsimme hyvin sillä, että kalenterimme ja ovet olivat auki – ja asiakkaat tulivat meille. Toimintamme oli enemmän paikkaan sidottua konttoreiden muodossa. Nykyään asiakkaamme eivät välttämättä tule enää konttouriimme ostamaan palveluitamme, vaan he voivat ostaa ne verkosta tai jostain muualta.” (Haastateltava B)

Tutkimuksen case-yrityksessä muutos näkyy siirtymisessä niin sanotusta konttoriajattelusta asiakkuusajatteluun, jossa organisaation rakenteet ja resurssit pyritään muodostamaan niin, että saavutetaan parhaat olosuhteet asiakkuuksien kehittämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisia asiakassegmenttejä hoitavien myyntitiimien perustamista, joiden esimies ei ole maantieteellisesti yhdessä konttorissa, vaan vastaa kyseisestä asiakassegmentistä koko organisaatiotasolla. Pankkikonttoreita ei nähdä enää yksittäisinä tulosityksikköinä, joita johtaa konttorin esimies ja joiden menestystä mitataan rahoitus-, sijoitus-, tai vakuutustuotteiden myynnillä, vaan pikemminkin kohtaamispaikkoina, joissa voi toimia usean eri

myyntitiimin työntekijöitä. Organisaation rakenteissa ja johtamiskäytänteissä tämä tarkoittaa siirtymistä pois niin sanotusta siilomallisesta organisaatiosta kohti asiakkuustiimejä, joiden tavoite on kyseisen asiakassegmentin asiakkuuksien kokonaisvaltainen kehittäminen. Asiakkaan laaja-alainen palvelu on haastavaa siilomallisessa organisaatiossa, koska se koostuu eri tuoteryhmien, kuten rahoitus-, sijoitus-, tai vakuutuspalveluiden ympärille rakentuvista tiimeistä, jotka keskittyvät ratkaisemaan asiakkaan yhden yksittäisen tarpeen kerrallaan sen sijaan, että pyrittäisiin tuottamaan kokonaisvaltainen ratkaisu asiakkaan kaikkiin tarpeisiin (Lähteenmäki & Nätti 2013). Kun organisaation sisäiset raja-aidat puretaan tuoteryhmien väliltä, voidaan myyntitiimi rakentaa asiakkuuden ympärille, jolloin keskitytään täyttämään kaikki asiakkaan tarpeet nyt ja tulevaisuudessa tuoteryhmästä riippumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkuudenhoitomallia, jossa asiakkaalla on vastuhenkilö, jonka kautta voidaan täyttää niin rahoitus-, sijoitus- kuin vakuutustarpeetkin. On myös muistettava, että digitalisaation murroksen pyörteissä koko perinteinen finanssiala voi muuttua niin voimakkaasti, että tulevaisuuden toimijoiden ansaintamalli voi hyvinkin rakentua aivan muun palvelun ympärille kuin esimerkiksi perinteisten rahoitus- tai sijoituspalveluiden. Kun organisaatio on rakennettu asiakkuuden kokonaisvaltaisen kehittämisen tarpeen ympärille, ei uusien tuotteiden tai palvelumallien kehittyminen estä organisaation mukautumista vallitsevaan kysyntään tai markkinaolosuhteisiin. Päinvastoin, se voi auttaa pankkeja löytämään entistä tehokkaammin asiakkaiden tarvitsemia tuotteita ja näin vahvistamaan asiakkaiden arvonluontiprosessia.

”Asiakas ei ole ollut enää pitkään aikaan sidoksissa itse konttoriin, vaan hänellä on palvelut 24/7 sähköisissä kanavissa, joita hän haluaa myöskin hyödyntää. Suurin osa asiakkaistamme ei tukeudu konttoriverkostoon enää ollenkaan, saati siihen konttoriin, missä hän on asiakkuuden joskus avannut. Asiakkaan käyttäytymisen muutos ja digitalisaatio ovat ne isoimmat syyt siirtymiseen pois konttoriajattelusta. (Haastateltava A)

Organisaation rakenteiden uudistaminen lisää myös haasteita päivittäiseen esimiestyöhön, koska työ ei ole paikkaan sidottua ja tiimin jäseniä voi työskennellä useassa eri toimipaikassa. Tämän seurauksena yksittäisen toimihenkilön vastuu oman työnsä johtamisesta ja ajanhallinnasta kasvaa. Digitaalisten työvälineiden kehittymisen myötä tiimin sisäinen sekä esimiehen ja alaisen välinen viestintä voidaan hoitaa pääosin sähköisesti. Toisaalta uudentyypinen organisaatorakenne tehostaa ja

helpottaa esimiehen havainnointi- ja valmennusmahdollisuuksia, koska tiimit koostuvat samaa tehtävää hoitavista työntekijöistä.

”Kun se johtaminen on kovin hajautettua, ja konttorin esimiehellä on yksi tai kaksi tiettyä tehtävää tekevää ihmistä konttorissa, ja niitä on 6-7 eri toimenkuvaa, niin valmentaja esimiehelle ei muodostu sellaista vertaiskäsitystä yhteyshenkilön suorituksesta. Jos tiimissä on 10 vastuuhenkilöä, niin esimiehelle muodostuu selkeä kuva siitä, että mitkä heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan on, jolloin hän voi välittää paremmin tietoa ja olla valmentajana.” (Haastateltava A)

Yksi syy asiakkuusajattelun korostumiselle on myöskin digitalisaation ja asiakastiedon sääntelyn vapautumisen myötä tarve vastata kiihtyvään kilpailuun. Perinteisiä finanssialan toimijoita kohtaa lähivuosina merkittävä kilpailuympäristön muutos uusien, ketterien yritysten rantautuessa markkinoille. Näiden yritysten tavoitteena on kehittää entistä helpompia finanssialan ratkaisuja asiakkaille pääosin erilaisten sovellusten kautta tekoälyyn tai niin sanottuun finanssiälyyn perustuen. Uusien kilpailijoiden etuna on joustavampi ja ketterämpi organisaatorakenne kuin perinteisillä kivijalkapankeilla, sekä tuotteet, joilla voidaan tarjota yhä yksilöllisempää ja vaivattomampaa palvelua. Uusien kilpailijoiden määrä lähivuosina on todennäköisesti niin suuri, että markkinat pirstaloituvat yhä hajanaisimmiksi, jolloin yritykset erikoistuvat tietyn palvelun, kuten varallisuudenhoidon ympärille. Tutkimuksen tapausyrityksessä uusien toimijoiden rantautuminen markkinoille tiedostetaan ja kilpailuun pyritään vastaamaan kokonaisvaltaisen asiakkuuden johtamisen kautta. Avainasemaan nousee rooli asiakkaan taloudellisena neuvonantajana, joka pystyy hoitamaan kaikki asiakkaan tarpeet helposti ja luotettavasti. Perinteisen finanssialan toimijan maine ja luotettavuus yhdistettynä ylivertaiseen asiakaskokemukseen sekä laaja-alaiseen ja nykyaikaiseen palvelukonseptiin nähdään avainasemassa asiakkaiden pitämiseksi ja saavuttamiseksi.

”Kun eri sovelluksia ja tuotteita on paljon, niin se, mitä me voimme tehdä asiakkuuksien hoidossa, on olla asiakkuuksien johtajia ja kapellimestareita, jotka pystyvät tuottamaan sen riittävän turvallisen olon asiakkaille, että tämä kaikki pysyy hallinnassa ja heillä on kaikki parhaat palvelut käytössään. ... Vaatimustaso nousee jatkuvasti, eli asiakaskokemuksen on oltava ylivertainen. Jos joku ei osaa nivoa niitä palveluita yhteen niin, että siitä syntyy lisäarvoa, niin silloin ei ole mitään syytä ottaa yhdestä paikasta niitä.” (Haastateltava C)

Digitalisaation myötä asiakkaiden saatavilla oleva informaation määrä moninkertaistuu. Pohjolan (2015) mukaan sijoitus-, rahoitus- ja vakuutus päätösten tekemiseksi informaatio täytyy kuitenkin muuttaa tiedoksi. Tähän tarvitaan asiantuntijuutta, ja tässä pankeilla ja vakuutusyhtiöillä on kilpailuetu, jonka avulla ne voivat pärjätä internet-yritysten omistamien digitaalisten palvelualueiden kanssa kilpailtaessa. Kilpailuasemansa säilyttääkseen finanssialan toimijoiden on kuitenkin hyödynnettävä kaikki digitaalisuuden tarjoamat mahdollisuudet vastatakseen asiakkaiden tarpeeseen ja uusien kilpailijoiden kykyyn hyödyntää digitaalisia alustoja. Laajan asiantuntemuksen ja digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi finanssialan yritysten on investoitava osaavaan henkilöstöön, sillä digitaaliteknologian tuottavuushyöty syntyy siitä, miten teknologiaa sovelletaan käytännössä. Siispä jokaisella yrityksellä on oltava digistrategia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto tukee teoriaa, jonka mukaan digitaalisten työkalujen maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tutkimushaastatteluista nousee vahvasti henkilöstön laaja-alaisen asiantuntijuuden ja digitaalisten työkalujen hyödyntämisen tärkeys. Keskeisessä asemassa on digitaalisten palveluiden tarjonta, joiden avulla saavutetaan tuottavuushyötyjä, kun valtaosa asiakkaiden päivittäisestä pankkiasioinnista hoidetaan täysin sähköisesti. Sähköiset palvelut korostuvat lisäksi asiakastapaamisissa, sillä yhä useampi tapaaminen pyritään hoitamaan verkossa etäneuvotteluna, jolloin asiakkaan ei tarvitse nähdä vaivaa konttoriin tulemisesta. Tämän myötä molempien osapuolten ajan käyttö tehostuu ja työn tuottavuus kasvaa. Henkilöstön osaamistarpeissa korostuu yhä enemmän kyky hyödyntää digitaalisia työkaluja sekä laaja-alaisen asiantuntijuuden rooli. Asiantuntijuuden luonne muuttuu finanssialalla perinteisestä yhden alan syväosaajasta monialaiseksi asiantuntijaksi, joka osaa keskustella yleisellä tasolla sujuvasti kaikista finanssialan palveluista. Toisaalta tarve syväosaajille säilyy, mutta se siirtyy kauemmaksi asiakasrajapinnasta.

Digitaalisten työkalujen hyödyntämisessä ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi avainasemassa on organisaation ja henkilöstön kyky yhdistää ihmisläheisyys ja digitaalisuus. Tapausyrityksessä asia nähdään tärkeänä kilpailukeinona niin sanotun digiloikan onnistumisessa, ja se kytkeytyy vahvasti yrityksen digistrategiaan. Yrityksen arjessa ja muutosprosessissa digistrategia näkyy

erityisesti henkilöstön kouluttamisessa ja kannustamisessa digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen, jonka seurauksena asiakastapaamiset pyritään hoitamaan yhä saumattomammin asiakkaalle parhaiten sopivassa kanavassa. Digistrategian jalkauttamisessa tärkeässä roolissa ovat niin sanotut digilähettiläät, jotka toimivat organisaation eri tasoilla opastamassa ja kouluttamassa henkilöstöä sähköisten työkalujen hyödyntämiseen. Digistrategian jalkauttaminen organisaatioon on selkeästi yksi muutoshanke osana koko digimurroksen aiheuttamaa finanssialan muutosprosessia. Digilähettiläiden muodostama niin sanottu digilähetystö voidaan nähdä muutoshankkeen ohjaavana tiiminä, jonka merkitys on tunnistettu laajasti tutkimuskirjallisuudessa osana menestyksekkästä muutoksen johtamista (mm. Kotter 1996, Bruch ym. 2005, Cunningham & Kempling 2009). Toimintaa ohjataan vahvasti myös tavoiteasetannan kautta, sillä henkilöstön tavoitteisiin kuuluu yhä useamman neuvottelun hoitaminen sähköisesti etäneuvotteluna. Etäneuvottelujen osuuden kasvattaminen nähdään molemminpuolisena hyötynä: asiakkaat saavat yhä joustavampaa palvelua paikasta riippumatta ja toisaalta yrityksen resurssien hyödyntäminen tehostuu. Tavoite palvelee siis vahvasti yrityksen asiakkuusstrategiaa sekä finanssitoimialan murrokseen vastaamista.

## **5.2 Asiakkuuksien johtaminen toiminnan ytimessä**

”Kyllä nämä korreloivat keskenään, että tyytyväinen asiakas on kannattava asiakas...” (Haastateltava A)

Muuttuvassa kilpailuympäristössä panostaminen asiakkuuksien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen nähdään tapausyrityksessä avaintekijänä tulevaisuudessa menestymiselle. Asiakkuuksien kehittäminen pohjautuu vahvasti uuteen asiakkuusstrategiaan, jossa tietoisesti pyritään tarjoamaan asiakkaalle yhä yksilöllisempi asiakkuudenhoitomalli, ja jossa kiinnitetään yhä enemmän huomiota asiakastyytyväisyyteen. Korkean asiakastyytyväisyyden myötä asiakkaat haluavat keskittää asiointinsa yhä laajemmin yrityksen tarjoamiin palveluihin. Havainto tukee selkeästi asiakkuuksien johtamisen teorioita, joiden mukaan tyytyväinen asiakas on kannattava asiakas.

Korkean asiakastyytyväisyyden saavuttaminen edellyttää, että asiakastyytyväisyyttä pystytään mittaamaan ja organisaation toimintaa kehittämään tyytyväisyyttä tukevilla tavoite- ja kannustinjärjestelmillä. Asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa palveluun mitataan lähtökohtaisesti joka asiakastapaamisen yhteydessä tehtävällä asiakastyytyväisyyskyselyllä, jonka tulosten tavoitetasot on määritelty henkilöstön tuloskorteissa yhtenä osana tapausyrityksen kannustinjärjestelmää. Tutkimusaineistosta selviää, että asiakastyytyväisyyden rooli yrityksen toimintaa ohjaavana tekijänä on oleellisesti kasvanut, ja sen rooli on entistä korostetumpi niin yrityksen strategiassa, henkilöstön tavoiteasetannassa kuin asiakasviestinnässäkin. Tässä heijastuu selkeästi toimialan murroksen uudet vaatimukset, jotka ohjaavat yrityksen muutosprosessia kohti entistä asiakaslähtoisempää toimintaa. Henkilöstön kannalta on oleellista ottaa huomioon vision merkitys osana onnistunutta muutosprosessia. Tämä on tunnistettu tutkimuskirjallisuudessa laajasti yhtenä tärkeimpänä osa-alueena muutoksen onnistuneessa johtamisessa. Teorian mukaan pysyvää muutosta ei saavuteta pelkillä uusilla vaatimustasoilla tai mittareilla, vaan uusi toimintatapa ja tahtotila on kytkettävä luonnollisena jatkumona osaksi yrityksen historiaa ja siitä on viestittävä siten, että muutosvisio näyttäytyy henkilöstölle positiivisena ja kannustavana toimintamallina. (mm. Kotter 1996: 69, Mattila 2007: 161.) Tapausyrityksessä asiakastyytyväisyyttä seurataan aktiivisesti ja sen kehityksestä sekä merkityksestä viestitään jatkuvasti henkilöstölle. Asiakastyytyväisyys pyritään kytkemään yrityksen ja henkilöstön arvoihin sekä jokapäiväiseen työhön, jolloin sen vaaliminen nousee tärkeäksi kulmakiveksi jokaisessa asiakaskohtaamisessa.

Asiakkuusstrategian keskiössä on asiakassuhteiden segmentointi asiakkuuden laajuuden ja kannattavuuden mukaan. Asiakasryhmiä segmentoidaan muun muassa asiakkuuden laajuuden, nykyarvon, potentiaalın ja kannattavuuden mukaan, jolloin jokaiselle asiakassegmentille pystytään räätälöimään omanlainen asiakkuudenhoitomalli. Kilpailuympäristön muuttuessa yhä hajanaisemmaksi, on oleellista luoda olosuhteet, joissa asiakas saa mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkuutensa keskittämisestä yhdelle palveluntarjoajalle. Haasteena on yhdistää resurssien hyödyntämisen tehokkuus sekä asiakassuhteiden kehittäminen yhä kannattavammaksi. Keskeisessä roolissa on hyödyntää digitalisaation tuomat mahdollisuudet tehokkuuden parantamiseksi ja toisaalta kehittää palvelua yhä



yksilöllisemmäksi. Perusajatuksena tapausyrityksen asiakkuusstrategiassa on tarjota suurille massoille erinomaiset digitaaliset työkalut sekä tietyille valituille kohderyhmille lisäksi mahdollisimman henkilökohtaista palvelua. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksen tärkeimmille ja kannattaville asiakkaille tarjotaan oma yhteyshenkilö, jonka kautta pystytään tarjoamaan kaikki asiakkaan tarvitsemat palvelut. Digitalisaation murroksen myötä asiakkailta on saatavilla huomattavasti enemmän informaatiota erilaisista palveluista ja palveluntarjoajista, jolloin asiakkaan mahdollisuus siirtyä kilpailijalle on yhä vaivattomampaa. Tapausyrityksessä asiakkuuksien yhteyshenkilömalli nähdään tärkeänä keinona kilpailutilanteeseen vastaamiseen.

”Yhteyshenkilömalli antaa osan vastauksista siihen, että miten saadaan persoonallisempi palvelu asiakkaalle, jota hän sitten varmasti arvostaa käytännössä. Helppo, personoitu ja ihmissläheinen. Kyllä nämä ovat sellaisia arvoja, joilla saadaan tuotettua lisäarvoa asiakkaalle.” (Haastateltava F)

Asiakkuuksien vastuuttaminen ei suinkaan ole uusi konsepti tutkimuksen tapausyrityksessä tai finanssitoimialalla ylipäätään, mutta digitalisaation tuoma murros ja asiakaskäyttäytymisen muutos on pakottanut asiakkuuksien hoitomallin tuomisen entistä näkyvämmäksi osaksi yrityksen viestintää ja asiakkuuksien hoitoa. Tapausyrityksen kohdalla tärkeiden asiakkuuksien vastuuttaminen on ollut keskeisessä osassa asiakkuusstrategiassa jo vuosia, mutta pankkitason vastuuhenkilöistä ei ole varta vasten viestitty asiakkaille, eikä vastuuhenkilöitä ole valjastettu hoitamaan pelkästään omaan asiakassalkkuunsa kuuluvia asiakassuhteita. Organisaation johtamisprosesseissa asiakkaiden vastuuhenkilömalli ei ole ollut toiminnan keskiössä, vaan toiminta on keskittynyt enemmän konttoripohjaisiin tulosityksiköihin. Uuden asiakkuusstrategian myötä asiakkuudenhoitomallit ovat entistä läpinäkyvämpiä ja niistä viestimällä saadaan vahvistettua asiakkaan kokemaa asiakaskokemusta ja luottamusta sekä tuettua asiakkaan arvontuontiprosessia entistä paremmin. Tässä onnistuminen luo yritykselle kilpailuetua yhä haasteellisemmassa kilpailuympäristössä.

”On todella tärkeää, että pankille annetaan kasvot asiakkaan suuntaan. Viestitään asiakkaalle, että olet tärkeä asiakas ja olemme halunneet nimetä sinulle oman yhteyshenkilön. ... Ettei asiakkaan koskaan tarvitsisi miettiä, mihin voi ottaa yhteyttä.” (Haastateltava D)

Asiakkaan näkökulmasta muutos asiakkuusstrategiassa on ollut tervetullut. Tämä havaitaan kohonneesta asiakastyytyvyydestä sekä asiakaspalautteesta. Yhteyshenkilömalli on muun muassa laskenut kynnystä ottaa yhteyttä pankkiin minkä tahansa hankkeen tiimoilta, koska asiakkaalle on viestitty omasta yhteyshenkilöstä, jolloin asiakkaan on helppo lähestyä omaa vastuuhenkilöään itselle parhaiten sopivassa kanavassa. Yhteyshenkilömalli mahdollistaa myös asiakassuhteen syventymisen, koska asiakas ja asiakkaan tarpeet tulevat ajan mittaan yhteyshenkilölle tutuksi, jolloin saavutetaan entistä laadukkaampi asiakaskokemus ja löydetään entistä paremmat ratkaisut asiakkaan tarpeisiin. Asiakkuusstrategian keskiössä on säännöllinen yhteydenpito, josta sovitaan asiakkaan toiveiden mukaan. Tällöin asiakkaalle jää tunne, että hänen asioistaan huolehditaan ja luottamus siihen, että joku pitää kokonaisuudesta huolen, kasvaa. Aiemmin mainittu termi asiakkuuden kapellimestari kuvastaa hyvin yrityksen tahtotilaa ja näkemystä siitä, millä keinoilla tulevaisuuden kilpailuolosuhteissa pärjätään.

”Sekä yhteyshenkilöiden, että erityisesti niiden henkilöiden, jotka eivät toimi yhteyshenkilöinä, tahtotila täytyy olla se, että miten saada juuri sitä asiakasta, jota palvelee, jalostettua kohti sitä vastuutettujen asiakkaiden maailmaa. Se on ihan avainkysymys ja siinä meillä on tällä hetkellä vielä tekemistä.”  
(Haastateltava D)

Asiakkuuksien johtamisen perusajatus on kehittää nykyisiä asiakkuuksia yhä kannattavimmiksi sekä rakentaa suotuiset olosuhteet uusien asiakkuuksien hankinnalle. Tutkimuksen tapausyrityksessä nimenomaan asiakkuuksien kehittäminen nähdään pitkällä aikavälillä niin yritystä kuin asiakastakin hyödyttävänä tavoitteena. Yrityksen asiakkuudet on segmentoitu hyödyntämällä matemaattista mallia, joka niin sanotusti pisteyttää eri asiakkuudet muun muassa asioinnin suuruuden, tuotepeiton, nykyarvon sekä potentiaalin perusteella. Jokaisella asiakassegmentillä on oma asiakkuudenhoitomalli, joka vaihtelee esimerkiksi palvelun yksilöllisyyden ja laajuuden mukaan segmenttien välillä. Segmentointia voisi kuvata ikään kuin pyramidina, jonka alatasen muodostaa suuri vastuuttamattomien asiakkaiden joukko, josta jalostetaan yhä kannattavampia asiakkaita kohti pyramidin huippua. Asiakkaan saama palvelu paranee ja toisaalta asiakkuuksien kannattavuus yrityksen näkökulmasta kasvaa, mitä ylempänä pyramidissa ollaan. Jotta yritys pystyy kasvamaan ja pärjäämään kilpailussa, täytyy sen pystyä säilyttämään kannattavimmat

asiakkaat, mutta toisaalta jalostamaan asiakkuuksia eteenpäin pyramidin alatasoilla. Eisiis riitä, että nykyiset kannattavat asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina, vaan yrityksen täytyy myös pystyä kehittämään asiakkuuksia läpi organisaation jokaisessa segmentissä. Kun tässä onnistutaan, yrityksen asiakkuuksien arvo kasvaa ja asiakkaille saadaan tuotettua lisäarvoa asioinnin keskittämisestä.

Edellinen huomioon ottaen henkilöstön on suhteellisen helppo hahmottaa asiakkuudenhoidon suuntaviivat sekä yhteinen tavoite asiakkuuksien kehittämiseksi yhä pitemmälle. Ideaalitilanteessa yksittäisen asiakkaan kohtaamisessa tunnistetaan asiakkaan asioinnin nykyinen laajuus, jolloin pystytään myymään erilaisia ratkaisuja asiakkaan asioinnin laajentamiseksi ja nostamiseksi ajan myötä seuraavaan asiakassegmenttiin. Asiakkuuksien kehittäminen onkin tuonut hyviä tuloksia yritykselle ja asiakkaita saadaan palveltua yhä asiakaslähtöisemmin. Asiakkaat arvostavat saamaansa palvelua ja heidän tarpeisiinsa saadaan myytyä ratkaisuja yhä laaja-alaisemmin. Käytännössä tilanne ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen ja haasteitakin ilmenee. Asiakkuusstrategioiden onnistumisen perusedellytyksiä on, että strategia ulottuu läpi organisaation, jolloin jokainen työntekijä ymmärtää yhteisen tavoitteen ja omalla toiminnallaan edistää sen saavuttamista. Vaikka tapausyrityksen kohdalla vastuutettuja asiakkaita, eli ylempiä asiakassegmenttejä hoitavat työntekijät ja heidän tiimiensä esimiehet ovat hyvin perillä strategiasta ja sen tavoitteista, voisi asiakkuuksien kehittäminen toimia paremminkin suurimman asiakassegmentin, eli vastuuttamattomien asiakkaiden kohdalla. Tämän segmentin asiakkailta asiointi on tyypillisesti hajautunut eri kilpailijoille esimerkiksi vahinkovakuutus tuotteiden osalta, joten yrityksen tavoittelemaa kasvupotentiaalia on tässä asiakasryhmässä paljon. Tällä hetkellä kaikkea potentiaalia ei saada hyödynnettyä ja aineistosta käy ilmi, että tämän suhteen uuden asiakkuusstrategian toteuttamisessa on vielä kehitettävää.

Haasteiden syytä on vaikea täydellisesti määritellä, mutta osatekijöinä aineistosta voidaan tunnistaa asiakassegmenttien pisteyttämisen malli, joka on jokseenkin monimutkainen, eikä anna henkilöstölle selkeää kuvaa, mistä pisteytys muodostuu ja mitä lisäpalveluita yksittäisen asiakkaan kohdalla vaaditaan esimerkiksi vastuuhenkilömallin piiriin nousemiseksi. Toisaalta asiasta voitaisiin viestiä yhä enemmän läpi organisaation, jolloin yleinen tietoisuus tavoitteesta kasvaa ja asiakkuuksia osattaisiin ehkä kehittää laajemmin pisteytysmallin puutteista

huolimatta. Yhtenä osatekijänä haasteisiin voidaan tunnistaa organisaation rakenteet ja myyntiprosessit. Vastuuttamattomien asiakkaiden kohdalla tapausyrityksen organisaatio on vielä sikäli siilomallinen, että sijoitus-, rahoitus- ja vakuutusmyynti hoidetaan toisistaan erillään eri tekijöiden toimesta, jolloin esimerkiksi rahoitushankkeen toteutuksen yhteydessä ei välttämättä pystytä huomioimaan tarpeeksi hyvin asiakkaan mahdollista sijoituspotentiaalia. Kaiken kaikkiaan uudessa asiakkuusstrategiassa nähdään paljon hyvää ja yrityksessä koetaan, että sen kautta pystytään vastaamaan jatkossakin toimialan murroksen tuomiin haasteisiin.

Asiakkuuksien vastuutusmalli ei kuitenkaan toimi ilman asiakkaan kokemaa luottamusta yrityksen asiantuntevuuteen ja toimintaan. Vielä toistaiseksi perinteisten finanssialan toimijoiden kilpailuetu on luotettavuus ja asiantuntevuus, jolloin asiakas kokee turvallisuudentunnetta keskittäessään asiointinsa suureen ja vakavaraiseen finanssialan yritykseen, verrattuna sovellus- ja internet-pohjaisiin kilpailijoihin. Tapausyrityksessä pyritään yhdistämään asiakkaan tärkeäksi kokemat arvot, kuten luotettavuus, asiantuntevuus ja paikallisuus, sekä toimiva asiakkuudenhoitomalli, jolloin saavutetaan parhaat mahdolliset lähtökohdat asiakkaan arvонуontiprosessin edistämiseksi, joka on avainasemassa asiakassuhteen kehittämisessä ja säilyttämisessä yhä hajanaisimmilla markkinoilla.

### **5.3 Muutoksen johtaminen organisaatiossa**

”Mitä sanotaan tänään, on vanhaa jo huomenna. Se on se kiehtova juttu...”  
(Haastateltava C)

Dappin (2014) mukaan finanssiala kokee lähivuosien aikana suuren muutoksen, jonka laajuutta tai tarkkaa sisältöä on mahdotonta ennustaa muutoksen nopeuden ja arvaamattomuuden vuoksi. Oletettavaa kuitenkin on, että koko toimiala tulee kohtaamaan suurempia muutoksia, kuin viimeisten vuosikymmenien aikana yhteensä. Tapa tehdä asioita muuttuu radikaalisti, jolloin uudet toimintamallit ja ansaintalogiikat murtavat vanhat tavat ja tottumukset. Puhutaan siis erittäin nopeasta finanssialan paradigman muutoksesta, johon toimialan yritysten on oltava valmiita vastaamaan säilyttääkseen nykyisen kilpailukyvyn ja asemansa uudessa kilpailuympäristössä. Todennäköistä on, että nyky muodossaan kaikki alan yritykset eivät tähän kykene,

vaikka halua siihen olisi. Keskeisenä teemana murroksessa on muutoksen vauhti, joka on valtava. Kuinka perinteiset finanssialan toimijat pystyvät suurine organisaatioineen sopeutumaan muutokseen ja muutosketterien uusien kilpailijoiden heittämään haasteeseen? Kuinka johtaa muutosta, jonka päämäärää ei pystytä määrittämään? Nämä ovat keskeisiä kysymyksiä, joihin yritysten on tavalla tai toisella vastattava säilyttääkseen oman elintilansa.

Tapausyrityksessä kyky johtaa muutosta on keskeisessä osassa, kun pyritään valmistautumaan ja toisaalta sopeutumaan jo käynnissä olevaan muutokseen. Kun puhutaan niin suuresta muutoksesta kuin digitalisaatio, on selvää, että organisaatio kokee suuria mullistuksia sen jokaisella tasolla. Koska toimialan murroksen laukaisijana on teknologian kehitys, muutos koskettaa laajasti niin organisaation tietojärjestelmiä, prosesseja, resursseja kuin henkilöstöäkin. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöstön ja asiakkuuksien johtamiseen, eli ihmisten johtamiseen, tutkimusaineistossa muutosta lähestytään erityisesti henkilöstön johtamisen kautta.

”Kyllä se paljon vaatii ja paljon sitä pohtiikin aina välillä, että hetkinen, miten minä tämän nyt itse tein, että ruokinko tällä tekemisellä jollekin myyjälle sitä muutosta.” (Haastateltava E)

Tutkimuksen aineistosta vahvana nousee esimiesten rooli henkilöstön johtamisessa ja valmentamisessa muutoksen pyörteissä. Henkilöstön näkökulmasta tapahtuva muutos on suuri: vakiintuneet työtavat, työkalut, työaika sekä organisaation rakenteet muuttuvat, eikä henkilöstön vähentäminen pitkällä aikavälillä ole lainkaan mahdollon ajatus digitaalisten työkalujen korvata osan ihmisen tekemästä työstä. Muutokseen liittyy vahvasti uuden opettelua, osaamisvaateiden kasvua nopeasti sekä joidenkin kohdalla toki myös pelkoa. Näiden haasteiden kohtaamisessa on esimiehillä tärkeä rooli, jotta henkilöstö saadaan innostumaan muutoksesta ja muutosvastarintaa saadaan hillittyä. Muutosvauhtia on lisäksi pidettävä yllä, jotta nopeassa kehityksessä pysytään mukana. Organisaation ulkopuolelta tulevat muutos- ja kehityspaineet pakottavat organisaation pysymään liikkeessä, eikä muutosvauhtia näin ollen voida juurikaan keinotekoisesti hidastaa, vaikka se voisi helpottaa henkilöstön sopeutumista. Nopea, jatkuva muutos on yleinen ja tunnistettu tilanne muillakin aloilla ja muutosjohtamisen teorioissa. Voidaankin sanoa, että muutos on jatkuvaa ja pysyvä olotila yritysten

arjessa. Se vaatii kuitenkin koko organisaatiolta ponnisteluja. Muutosta on mahdotonta täysin hallita, mutta sen edellä on kuitenkin mahdollista olla ja sitä voi ennakoida (Nissinen 2009: 133–136).

Tapausyrityksen muutosjohtamisen käytännöistä on helppo tunnistaa muutosjohtamisen teorioiden peruseräitä. Keskeisessä roolissa on viestintä kaikissa tilanteissa. Viestinnän merkitys korostuu niin muutostarpeen perustelussa, muutoshankkeen edetessä, henkilöstön osaamisen valmentamisessa kuin tulevaisuuden kuvan eli muutosvision viestimisessäkin. Aineistosta nousee vahvasti jatkuvan ja toistuvan viestinnän merkitys. Tunnistetaan, että henkilöstö koostuu erilaisista ihmisistä, jotka kokevat ja omaksuvat asioita eri tahtiin. On pidettävä huolta, että haluttu muutosviesti saavuttaa varmasti koko organisaation ja tehtävä se niin, että se aktivoi koko kuulijakunnan ryhtymään toimeen ja uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Viestintä on aktiivista koko organisaation laajuudelta ja se lähtee yrityksen johdon toimesta, jonka sanomaa lähiesimiehet vahvistavat alaisilleen ja auttavat aiheen käsittelyssä.

”Esimiestyö jatkuvan muutoksen keskellä on ihan jatkuvaa keskustelua, valmentamista ja pelkojen purkamista, jotta henkilöstö omaksuu uudet toimintatavat ja tiedostaa uudet osaamisvaateet.” (Haastateltava C)

Muutosprosessista viestiminen on myös tutkimuskirjallisuuden mukaan yksi oleellisimpia tekijöitä muutoshankkeen onnistuneesta toteutuksesta. On tärkeää, että muutosviesti on lähtöisin yrityksen johdosta, jolloin hanke saa painoarvoa ja merkityksellisyyttä läpi organisaation. Yhtä tärkeää on, että muutosviestiä jalostetaan ja toistetaan esimiesten toimesta, jolloin saadaan puitteet toimivalle dialogille henkilöstön ja johdon välille. Dialogissa onnistuminen vauhdittaa muutosviestin hyväksyntää ja saa aikaan laajaa ajatusten vaihtoa, joka palvelee muutoksen pysyvyyttä. (mm. Bordia ym. 2004, Mattila 2007: 161–162, Nelissen & van Selm 2008.)

Toimialan murrokseen valmistautumisessa avainasemassa on henkilöstön koulutus vastaamaan uusia osaamisvaateita. Kuten aiemmin todettiin, tulevaisuuden finanssialan ammattilaiset ovat moniosaajia, jotka hallitsevat yleisellä tasolla kaikki yrityksen liiketoimintaan kuuluvat palvelut ja pystyvät palvelemaan asiakasta

mahdollisen kokonaisvaltaisesti tunnistaen asiakkaan tarpeet ja tarjoten parhaiten asiakkaalle lisäarvoa tuottavan kokonaisuuden. Sähköisten työkalujen ja erilaisten sovellusten kehittyminen tarkoittaa lisäksi digiosaajien tarvetta. Tutkimuksen aineistosta nousee tärkeä huomio ihmisten erilaisuudesta. Organisaation henkilöstö koostuu hyvin erilaisista ihmisistä, jotka ovat eri vaiheessa digitaalisen osaamisen polkua. Osa henkilöstöstä on puhtaita diginatiiveja, jotka hallitsevat uusimmat digitaaliset työkalut vaivattomasti, ja toiset taas vaativat koulutusta ihan eri tavalla. Sama tilanne koskee asiakkaita. Yrityksen asiakaskunta on läpileikkaus Suomen kansasta, josta löytyy viimeisimpiä sovelluksia ja sähköisiä työkaluja janoavia digiosaajia, mutta toisaalta huomattava osa asiakaskunnasta on digimaailmassa vielä paljon jopa pankkien kehitystä jäljessä.

”Verkkoneuvottelu on asiakkaille vielä aika vieras juttu. Se on uusi juttu ja he eivät ehkä tiedä, että meillä on tällainen vaihtoehto, joten täytyy myös vähän opettaa sitä asiaa asiakkaille. Meidän täytyy jo aika vahvasti ohjata asiakasta uusiin kanaviin... Ei pakotetusti, mutta opastetusti viedä tätä asiaa eteenpäin.”  
(Haastateltava E)

Tapausyrityksen asiakaslähtöinen ajattelu korostuu myös tässä aspektissa, sillä aineistosta selkeästi nousee esiin tarve kouluttaa ja opettaa myös asiakkaita uusien, helpompien ja nopeampien työkalujen käyttöön. Ei voida erkaantua todellisuudesta ja loikata suoraan täysin sähköiseen maailmaan, vaan tarpeen mukaan täytyy edetä myös osin asiakkaan kehittymisen tahtiin. Kaiken kaikkiaan henkilöstön ja asiakkaiden koulutusta on paljon ja se nähdään yhtenä keskeisimmistä keinoista tulevaisuudessa pärjäämiseen. Teoria tukee tätä havaintoa, sillä henkilöstön koulutus ja muutosvisiota haittaavien esteiden purkaminen on kiinteä osa menestyksestä muutosprosessia (Kotter 1996: 91–93).

Aineistosta nousee yhtenä keskeisenä teemana myös muutosketteryys eli organisaation kyky mukautua uusiin tilanteisiin, kehittää uusia toimintamalleja nopeasti sekä vastata uudenlaiseen kilpailuun. Tutkimushaastatteluista selviää, että tapausyritys koetaan suhteellisen ketteräksi organisaatioksi ainakin muihin perinteisiin finanssialan yrityksiin verrattuna. Tärkeä huomio on, että organisaatio, jonka toiminta perustuu asiakkaiden vahvalle luottamukselle, vakavaraisuudelle ja pitkille menestyksekkäille perinteille, ei voi toimia yhtä impulsiivisesti, kuin alalle rantautuvat

uudet startup-henkiset yritykset. Yrityksen on kuitenkin kyettävä uudistumaan tarpeeksi nopeasti, tekemään nopeita päätöksiä sekä säilyttämään muutosvalmius esimerkiksi uuden tekniikan hyödyntämisessä.

Tapausyrityksen muutosketteryuden syiksi nähdään organisaation muutoshalukkuus sekä välitön organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän johdon ja henkilöstön välillä nopeasti ja tehokkaasti. Organisaatiossa pyritään myös osallistamaan henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun, joka vahvistaa muutoshankkeeseen sitoutumista läpi organisaation ja nopeuttaa uusien hankkeiden läpivientä. Esimerkiksi uuden asiakkuusstrategian mukaista vastuuhenkilötiimiä perustettaessa vastuuhenkilöille annettiin vapaat kädet työnsä organisointiin ja ideointiin. Valmista mallia tiimin toiminnalle ei ollut, eikä sellaista koettu tarvittavankaan. Henkilöstön osallistaminen onkin tunnistettu yhdeksi muutoshankkeen onnistumisen keskeiseksi tekijäksi (Lines 2007). Toimihenkilöiden osallistamisen lisäksi esimiehillä on ratkaiseva rooli muutoksen suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä. Ottamalla esimiehet laajasti mukaan tapausyrityksen strategian suunnitteluun, on saavutettu vahvaa sitoutumista yhteiseen projektiin, jolloin muutokseen sitoutuminen ruokkii myöskin heidän alaistensa toimintaa.

”Se asian toistaminen ja varmistaminen, että se ymmärretään vie kyllä jonkin aikaa, että se menee kaikkien 300 ihmisen ymmärrykseen. Tärkeintä siinä on mielestäni se, että meidän esimiehet ymmärtävät, että me olemme itse jo aika pitkällä, ennen kuin me edes tuomme ne asiat sinne arkeen... Että eihän ne muut voi olla lähelläkään sitä asian käsittelyssä.” (Haastateltava B)

Organisaation muutosketteryyttä pohdittaessa tutkimushaastatteluisissa nousi selkeäksi teemaksi aika, jossa yrityksen johdon lähettämä muutossignaali kulkeutuu läpi organisaation ja muuttuu pysyväksi toimintamalliksi organisaation alatasoja myöten. Tämä niin sanottu johdon etukeno kuvaa aikaa, joka yrityksellä menee uuden strategian, toimintamallin tai muutoksen toteutukseen. Viive vaihtelee hankkeen laajuudesta tai kiireellisyydestä riippuen, mutta se voi pahimmillaan olla jopa vuosia. Johdon etukeno on luonnollinen ilmiö ja selittyy osittain sillä, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset kokevat ja käsittelevät asioita eri tahtiin ja osa voi olla ajattelussaan pidemmällä kuin toinen. Sillä on myös merkitystä, kuinka kauan henkilöstö on ollut asiasta tietoinen ja päässyt asiaa pohtimaan. Tyypillisessä



tilanteessa yrityksen johto on ideoinut, toisin sanoen työstänyt, ajatusta uudesta toimintamallista jo tovin ennen kuin lähtee esittämään hanketta eteenpäin yrityksen esimiehille. Mikäli esimiehet ovat ajattelussaan samalla tasolla johdon kanssa, muutossignaali etenee todennäköisesti eteenpäin kohti organisaation alatasoja vaivattomasti. Suurin haaste signaalin siirtymisessä itse toteutukseen kohdataan yrityksen toimihenkilötasolla varsinkin, jos henkilöstö ei ole päässyt työstämään asiaa etukäteen. Tällöin voi ilmetä suoranaista muutosvastarintaa, välinpitämättömyyttä tai kyvyttömyyttä muutoksen toteutukseen, joka viivästyttää muutossignaalin läpimenoa käytäntöön.

Tutkimuksen perusongelman kannalta, eli kuinka perinteiset finanssialan yritykset pystyvät vastaamaan ketterien kilpailijoiden tuloon markkinoille, johdon etukeno näyttäisi olevan keskeisessä roolissa organisaation muutosvalmiutta ja ketteryyttä arvioitaessa. Keskeistä tulevaisuudessa pärjäämiselle on, että johto katsoo aktiivisesti tulevaan ja pystyy ennakoimaan toimintaympäristön liikkeitä. Yhtä oleellista on myös muun organisaation omaksumiskyky tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi. Kilpailukykyisen ketteryyden saavuttamiseksi henkilöstön tulisi kulkea suurin piirtein samassa tahdissa johdon päätösten kanssa, jolloin uudistusten läpivienti olisi nopeaa ja sulavaa. Tapausyrityksen kohdalla ketteryyden lisääminen voisi perustua vieläkin aktiivisemmalle ja konkreettisemmalle viestinnälle sekä dialogille esimiesten ja alaisten välillä. Muutosketteryyttä arvioitaessa on syytä ottaa silti realiteetit huomioon. Organisaation toimintaan, jossa työskentelee satoja ihmisiä, liittyy aina tiettyä jäykkyyttä, eikä hankkeita useinkaan saada vietyä maaliin niin nopeasti kuin haluttaisiin. On kuitenkin tärkeää tiedostaa ketteryyttä hidastavat tekijät, sekä tehdä parhaansa niiden poistamiseksi. Välitön ja muutoshaluinen organisaatiokulttuuri on avainasemassa muutosvalmiuden parantamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Finanssialan digimurroksen erityislaatuisuutta korostaa se seikka, ettei toimialaa kohtaava muutoksen laajuus tai lopputulos ole kenenkään tiedossa. Voidaan nähdä tiettyjä viitteitä ja tehdä oletuksia tulevaisuuden suunnasta, mutta lopullista tilannetta on mahdotonta nähdä. Digitalisaatio ei myöskään ole projektiluontoinen hanke, jolla olisi selkeä alku ja loppu. Se on vain viitteellinen suunta, joka perustuu tiedolle, että nykyiset toimintamallit eivät ole riittäviä tulevaisuudessa. Tämä tekee muutoksen

johtamisesta haasteellista. Miten muutosta johdetaan hallitusti ja minkälainen muutosvisio saadaan myytyä henkilöstölle tavoitetilaksi, jota kohti pyritään?

”Mitä enemmän mietitään sitä, että miltä asiakkaan puolelta se tilanne näyttää, kuinka helposti informaatiota on saatavissa, kuinka helposti ihmisiin on otettavissa yhteyttä, niin me olemme mielestäni silloin oikeilla linjoilla siinä, että mitä meillä asiakkaat haluavat. ... Kyllä meidän jokaisen pitäisi aina miettiä, minkälaista on olla siellä pöydän toisella puolella kokonaisuudessaan.”  
(Haastateltava F)

Tutkimuksen muutoshankkeen muutosvision määrittäminen kiteyttää koko tämän tutkimuksen ydinkysymykset ja kytkee yhteen niin digitalisaation vaatimukset, muutosprosessin johtamisen haasteet kuin asiakasajattelunkin, eli lopulta asiakkuuksien johtamisen. Tutkittavan tapauksen aineistosta nousee tunnistettavaksi muutosvisioksi tulevaisuuden kuva, jossa on kolme eri osa-aluetta, jotka liittyvät toisiinsa ja määrittävät tulevaisuuden tekemiselle suunnan. Muutosvision lähtökohtana on digitalisaatio, joka toimii laukaisevana tekijänä muutokselle ja uusille vaatimuksille. Digitalisaatio mullistaa vanhan tavan tehdä asioita ja ravistelee alan kilpailuympäristöä rajusti. Toiseksi, mullistus täytyy johtaa hallitusti ja tehokkaasti, jotta kilpailukyky säilyy ja paranee tulevaisuudessa, eli kysymys on siitä, miten muutos johdetaan ja mitä tekemällä muutoshankkeessa onnistutaan. Kolmantena osa-alueena on muutoksen suunta, mitä tavoitellaan. Koska tarkkaa kuvaa tulevasta ei ole, voidaan vain olettaa, että olemalla mahdollisimman muutosketterä organisaatio, hyödyntämällä teknisen kehityksen tarjoamat mahdollisuudet sekä ottamalla asiakkaan halut ja tarpeet huomioon – toisin sanoen luomalla otolliset olosuhteet asiakkaan arvonluontiprosessille – tulevaisuuden kilpailuympäristössä pärjää jatkossakin.

#### **5.4 Tulevaisuuden mahdollisuudet**

”Tulevaisuudessa ollaan tilanteessa, jossa meille tulee esimerkiksi erilaisia sensoreita koteihin, autoihin ja ihmiseen, ja kaiken kaikkiaan sitä tietomäärää yhdistämällä voidaan saada parempia, täysin uusia palveluita tai romuttaa vanhoja ansaintamalleja. Siinä on todella paljon kaikkia mahdollisuuksia.”  
(Haastateltava A)

Vaikka finanssialan digimurros tuo paljon haasteita yritysten toimintaan pakottaen yritykset muuttamaan rajusti omaa toimintaansa, jotta sopeutuminen uuteen kilpailuun on mahdollista, luo se myös paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Kehittyvä teknologia, uudet innovaatiot, keinoäly ja finanssiäly mahdollistavat täysin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen, joista ei ole ennen pystytty kuin haaveilemaan. Perinteiset finanssialan yritykset laajentavat toimintaansa palveluyrityksiksi, joissa perinteinen pankkitoiminta saattaa olla vain pieni osa yrityksen kokonaistoimintaa. Myös tapausyrityksen kohdalla toiminta laajenee ja käsittää jo nyt pankki- ja vakuutusliiketoiminnan lisäksi terveydenhuollon ja kulkemisen palveluita.

Finanssiällyn avulla on tulevaisuudessa mahdollista tunnistaa entistä tarkemmin muun muassa asiakkaan ostokäyttäytyminen ja -historia sekä rakentaa näiden pohjalta automaattisesti oletuksia asiakkaan tulevaisuuden tarpeista. Tämä parantaa yritysten tehokkuutta huomattavasti ja mahdollistaa asiakkaan tarpeisiin entistä tarkemmin sopivien ratkaisujen tarjoamista. On oletettavaa, että palveluiden kehittyessä myös asiakkaan vaatimustaso kasvaa, jolloin on ensiarvoisen tärkeää mahdollistaa tuotteen tai palvelun tarjoaminen mahdollisimman sujuvasti ja vaivattomasti ilman, että asiakas joutuu odottamaan tai näkemään itse suurta vaivaa palvelun valinnasta. Käytännössä finanssiäly voisi antaa mahdollisuuden esimerkiksi tunnistaa asiakkaan ostoprosessin eri vaiheet automaattisesti, jolloin yritys pystyisi tarjoamaan asiakkaan tarvitseman palvelun heti siinä vaiheessa, kun asiakas saapuu tapaamiseen tai selvittää eri ratkaisumahdollisuuksia verkossa. Asiakkaan kannalta tämä parantaisi asiakaskokemusta, koska se vähentäisi rutiininomaisten ja aikaa vievien taustakysymysten tekemistä sekä antaisi asiakkaalle tunteen yksilöllisestä palvelusta ja hänen tarpeidensa tuntemisesta.

Digitalisaatio on ennen kaikkea hyvä asia asiakkaan näkökulmasta. Yritykset pystyvät tulevaisuudessa kehittämään entistä helpompia, käyttäjäystävällisempiä ja personoidumpia palveluita juuri asiakkaan omiin tarpeisiin sopiviksi. Lainsäädännön myötä pankkien on tulevaisuudessa luovutettava niiden hallussaan oleva asiakastieto kolmansille osapuolille asiakkaan näin halutessa. Asiakastieto ja asiakkaan tunteminen ovat tulevaisuudessa entistä suurempi valttikortti, koska vain niitä hyödyntämällä palvelun personointi on mahdollista. Kehityksen myötä moni asia automatisoituu ja asiakas voi tehdä entistä enemmän suoraan puhelimensa näytöltä. Näistä hyviä

esimerkkejä ovat lainaprosessien automatisointi ja vahinkovakuutusten ostamisen sekä varallisuudenhoidon älykkäät sovellukset. Silti moni palvelu vaatii ihmisen älykkyyden ja osaamisen, jotta palvelusta saadaan mahdollisimman yksilöllinen ja asiakkaan tarpeisiin sopiva.

Kaiken kaikkiaan uudet älykkäät sovellukset, asiakastiedon entistä tarkempi hyödyntäminen ja sujuvuuden lisääminen antavat suotuisat olosuhteet asiakkaan arvontuontiprosessille, jolloin asiakas kokee saavansa lisäarvoa asiakkuutensa keskittämisestä ja asiakassuhteen syventämisestä. Jotta yritykset onnistuisivat tässä, on tärkeää, että yritysten tekniset järjestelmät, organisaatioiden rakenne, prosessit sekä henkilöstön osaaminen tukisivat asiakaskokemuksen parantamista. Kaiken tämän lähtökohta on organisaation tahtotila muutosten toteuttamiseen ja palveluiden kehittämiseen, vaikka se vaatisi paikoin suurtakin sopeutumista uuteen digitaaliseen maailmaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista, esitellään tutkimuksen johtopäätökset teoreettisesta ja liikkeenjohdollisesta näkökulmasta sekä vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Luvussa pohditaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja tutkimuksen rajoituksia, sekä luodaan katsaus tulevaisuuden jatkotutkimusaiheista.

### 6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia digitalisaation aiheuttamaa muutosta finanssialalla asiakkuuksien johtamisen ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Tiivistettynä tutkimuksen tarkoitus oli pohtia keinoja perinteisten finanssialan yritysten pärjäämiseen tulevaisuuden muuttuvassa liiketoimintakentässä ja haasteellisemmassa kilpailuympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksen, millaisia paineita ja mahdollisuuksia digitalisaatio aiheuttaa asiakkuuksien johtamiselle finanssialalla. Toisin sanoen tavoitteena oli tutkia, kuinka perinteiset finanssialan yritykset pystyvät kilpailemaan asiakkuuksien johtamisen kautta uusien ketterien kilpailijoiden kanssa digitaalisen transformaation mullistamassa toimintaympäristössä. Keskeisenä havaintona oli asiakaskäyttäytymisen ohjaama muutos tuotelähtöisestä myynnistä asiakaslähtöiseen myyntiin ja siilomallisesta organisaatiosta asiakkuuksien ympärille rakentuvaan toimintaan. Digitalisaation myötä muutos perinteiseen pankkitoimintaan on suuri, mutta se toisaalta avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia laajentuvan palveluvalikoiman myötä. Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että onnistuneen asiakkuuksien johtamisen peruselementit rakentuivat asiakkuuksien laadukkaasta johtamisesta ja kehittämisestä, uusien teknisten innovaatioiden hyödyntämisestä sekä muutoksen hallitusta johtamisesta toimialan murroksen pyörteissä.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa määriteltiin tutkimuskirjallisuuden pohjalta digitalisaatio finanssitoimialan paradigman muutoksen laukaisijana, menestyksekkään muutosprosessin peruselementit sekä asiakkuuksien johtamisen keskeiset teoriat ja tavoitteet. Keskeisiksi havainnoiksi teoreettisessa osuudessa nousi digitalisaation aiheuttama paradigman muutos toimialalla, muutoksen johtamisen rooli kaikessa arjen

tekemisessä läpi organisaation sekä yritysten kasvava paine ylivertaisen asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Digitalisaation aiheuttama muutos finanssialalla on niin valtava, että se pakottaa yritykset löytämään uusia toimintatapoja ja ansaintamalleja sekä parantamaan tehokkuuttaan oleellisesti säilyttääkseen olemassaolonsa. Oleellinen havainto on, että finanssialan palveluita tarvitaan jatkossakin, mutta perinteisiä pankkeja ei välttämättä. (mm. Walker 2014, Pohjola 2015.) Digitaalisen transformaation myötä asiakkaan rooli ja valta kasvavat entistä tärkeämmäksi yrityksen menestyksen kannalta, jolloin yritysten on pakko panostaa tehokkaisiin asiakkuusstrategioihin, joiden myötä pystytään tarjoamaan entistä yksilöllisempää ja parempaa palvelua (Frow & Payne 2007). Asiakkaan merkityksen kasvaessa on yhä tärkeämpää luoda olosuhteet, jotka tukevat asiakkaan arvонуontiprosessia parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaan arvонуontiprosessissa tunnetason sitoutuminen yritykseen korostuu entistä enemmän ja asiakkaan rooli yrityksen suosittelijana kasvaa. Palveluiden sähköistymisen myötä asiakkaan asiointi ei ole myöskään enää aikaan ja paikkaan sidottua, jolloin organisaatioiden on myöskin järjestettävä toimintansa yhä enemmän asiakkuuden ympärille ja korvaamaan entisen siilomallisen ja konttorikeskeisen organisaatorakenteen asiakaskokonaisuutta korostavalla asiakkuudenhoitomallilla. (mm. Roig ym. 2006, Frow & Payne 2007, Lähteenmäki & Nätti 2013.) Tutkimuksen empiirisen analyysin pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksen aineisto tuki tutkimuksen teoriaosuutta, eli tutkimus vahvisti olemassa olevaa teoriaa asiakkuuksien johtamisen ja muutoksen johtamisen merkityksestä finanssialan digimurroksessa.

Jotta edellä mainitut tavoitteet saavutetaan, on tärkeää kiinnittää huomiota muutosten johtamiseen sekä organisaation johtamismalleihin henkilöstön sitouttamiseksi muutokseen. Erityislaatuinen digimurroksesta tekee se seikka, ettei muutoksen lopullista sisältöä tai päätepistettä pystytä luotettavasti määrittelemään. Muutoksen toteuttaminen, muutosvauhdin ylläpitäminen ja henkilöstön sitoutuminen ovat avainasemassa onnistuneessa muutosprosessissa. Muutosvisio muutosta ohjaavana tavoitteena, viestintä sekä henkilöstön kouluttaminen havaittiin nousevan tärkeimmiksi tekijöiksi muutoksen johtamisessa. Jotta organisaatio pystyisi toteuttamaan asiakkuusstrategiaansa parhaalla mahdollisella tavalla, on ehdottoman tärkeää, että koko organisaatio saadaan sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Muutoksen johtamisen kannalta tämä on yksi keskeisistä haasteista muutosprosessin

läpiviennissä. Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että henkilöstön sitoutuminen muutokseen vahvistuu, kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan ja osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Tutkimuskirjallisuudessa on esitelty aiemmin laajasti asiakkuuksien johtamisen teorioita ja niiden merkitystä asiakastytyvyyteen, asiakassuhteiden kehittämiseen ja niiden pysyvyyteen. Asiakkuuksien johtamisen teorioita ei kuitenkaan ole tutkittu kattavasti finanssialan digitaalisen transformaation kontekstissa, eikä niitä ole liitetty kokonaisvaltaisesti muutoksen johtamiseen toimialan murroksessa. Tämän tutkimuksen myötä löydettiin konkreettisia havaintoja asiakkuuksien johtamisen ja muutoksen johtamisen teorioiden yhteyden merkityksestä muuttuvassa kilpailuympäristössä pärjäämiseen. Uudessa kilpailutilanteessa pärjäämisessä korostuu läpi organisaation ulottuva asiakaskeinen ajattelu sekä uuden asiakkuusstrategian johtaminen henkilöstön, organisaation rakenteiden ja prosessien näkökulmasta.

## **6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkimuksen tapausyrityksen OP Tampereen toiminnassa havaittiin selkeästi reagointi muuttuvan toimialan uusiin vaatimuksiin. Toimialan muutos perustuu vahvasti teknisen kehityksen mahdollistamiin uusiin toimintamalleihin sekä erityisesti asiakaskäyttäytymisen muutokseen. Jotta asiakkaita pystyttäisiin jatkossakin palvelemaan laadukkaasti, yrityksen täytyy kiinnittää huomiota asiakaskeiseen ajatteluun kaikessa toiminnassaan. Konkreettinen havainto tästä oli organisaation järjestäytyminen entisestä paikkaan sidotusta konttorikeskeisyydestä asiakkuuden ympärille rakennettuun toimintaan. Tavoitteena tässä oli siirtyä siilomallisesta organisaatiosta kohti asiakkuuksien ympärille rakennettua organisaatiota, jolloin asiakkuuksien kokonaisvaltainen palvelu ja kehittäminen nousi toiminnan keskiöön. Muutos oli selkeästi osa siirtymää tuotekeskeisestä myynnistä kohti asiakaslähtöistä toimintaa, joka tutkimuskirjallisuudessa tunnistettiin avaintekijäksi asiakastytyvyyden parantamisessa. Tapausyrityksen organisoituminen asiakkuuksien ympärille tukee teorian ja tutkimuksen empiiristen havaintojen mukaan tässä tavoitteessa onnistumista. Erityisesti tärkeiden asiakkaiden vastuuttamisen

myötä asiakkaille pystytään tarjoamaan entistä yksilöllisempää palvelua, joka parantaa asiakastytytyväisyyttä entistä hajanaisemmassa kilpailuympäristössä.

Tutkimuksen aineistosta kuitenkin havaittiin kehittämiskohteita asiakkuusstrategian toteutuksessa, joihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta asiakkuusajattelu ulottuisi läpi organisaation osaksi henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Yrityksen kasvun kannalta on keskeistä, että yrityksen suurimmasta asiakassegmentistä, eli uusista ja vastuuttamattomista asiakkaista saataisiin kehitettyä entistä enemmän ja tehokkaammin asiakkuuksia vastuutettuihin asiakassegmentteihin. Tässä onnistuakseen asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön tietoisuutta asiakkuusstrategiasta tulisi lisätä sekä luoda selkeämmät toimintamallit asiakkuuksien kehittämiseen. Tästä esimerkkinä tutkimuksen aineistosta nousi epätietoisuus siitä, mitä seuraavaan asiakassegmenttiin siirtyminen konkreettisesti vaatii kunkin asiakkaan kohdalla. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi organisaation johdon ja esimiesten viestintä henkilöstön suuntaan on ratkaisevassa asemassa.

Uuteen toimintaympäristöön sopeutuakseen ja kilpailussa pärjätäkseen yrityksen on onnistuneen asiakkuusstrategian lisäksi kiinnitettävä huomiota uusimpien digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen sekä henkilöstön johtamiseen suuren muutosprosessin aikana. Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen luo paitsi uusia tuotteita ja mahdollisuuksia, myös mahdollistaa työn tehokkuuden parantamisen. Molemmat ovat keskeisiä tekijöitä uudessa kilpailuympäristössä pärjäämisessä. Niin tapausyrityksen kuin muidenkin perinteisten finanssialan yritysten on hyödynnettävä ennakkoluulottomasti teknisen kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia sekä etsittävä jatkuvasti uusia keinoja asiakkaiden asioinnin sujuvuuden ja personoidun palvelun parantamiseksi. Muutosprosessissa onnistuminen vaatii uusien toimintamallien ja työkalujen hyödyntämisen lisäksi vahvaa henkilöstön johtamista, jotta sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen ulottuu läpi kaikkien organisaatiotasojen. Avainasemassa tässä on houkuttelevan muutosvision laatiminen, esimiesten viestintä sekä henkilöstön osallistaminen muutokseen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen vastaamaan uusia vaatimuksia.



### 6.3 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja rajoitukset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia asiakkuuksien ja muutoksen johtamista finanssialan digimurroksessa. Aihe on ajankohtainen toimialan murroksen ollessa parhaillaan käynnissä. Tutkimuksen myötä saavutettiin laaja-alainen ymmärrys asiakkuuksien johtamisen ja muutoksen johtamisen merkityksestä uudessa kilpailuympäristössä pärjäämisessä. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi toimialan yritysten keskeiset haasteet ja mahdollisuudet toimialan paradigman muutoksessa.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jolloin saatiin yksityiskohtaisia havaintoja finanssialan yritysten sopeutumisesta meneillään olevaan toimialan murrokseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joka oli mielekäs valinta monimutkaisen ja vaikeasti hahmotettavan ilmiön ymmärtämiseksi. Haastattelumuotona teemahaastattelu osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, koska se mahdollisti aiheen keskeisten aiheiden käsittelyn pääkysymysten avulla, mutta se antoi myös haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin omia ajatuksiaan pääkysymysten ulkopuolelta. Teemahaastattelujen myötä pystyttiin muodostamaan aineisto, joka antoi laajasti lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä auttoi tunnistamaan oleellimmat asiat tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Aineisto analysoitiin peilaamalla havaintoja tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin teorioihin, jolloin pystyttiin muodostamaan teorioita tukevia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta.

Vaikka tutkimuksen aineisto kerättiin yhden tapausyrityksen henkilöstöä haastatteleamalla, sen pohjalta tehdyt johtopäätökset ovat kohtuullisen hyvin yleistettävissä ainakin Suomessa toimivien finanssialan yritysten toimintaan, koska toimiala on hyvin säänneltyä ja yritysten ydinliiketoiminta perustuu vielä tällä hetkellä suurelta osin samankaltaisten sijoitus-, rahoitus- ja vakuutus tuotteiden myyntiin. Tutkimuksen aineisto antaa totuudenmukaisen kuvan tutkittavasta aiheesta, jolloin sen pohjalta tehdyt johtopäätökset ovat tieteellisesti relevantteja näkökulmia. Tutkimuksen haastateltavat pyrittiin valitsemaan eri organisaatiosoilta, jotta saavutettaisiin mahdollisimman kattava ymmärrys asiakkuuksien kehittämisestä eri asiakassegmenttien välillä. Haasteltavien valinta osoittautui onnistuneeksi, koska näkökulmia saatiin eri asiakasryhmien kanssa toimivilta henkilöiltä, joskin

näkökulmaa toimihenkilötasolta olisi voinut vahvistaa haastatteleamalla vastuuttamattomien asiakkuuksien parissa työskentelevää toimihenkilöä.

Vaikka tutkimus antaa yleisluonteeltaan melko kattavan kuvan asiakkuuksien johtamisen merkityksestä finanssialan digimurroksessa, tutkimuksen näkökulmaa voitaisiin laajentaa tutkimalla useampia finanssialan yrityksiä, jolloin tutkimustulokset olisivat tieteellisesti entistä luotettavampia ja yleistettävämpiä. Tutkimusta laajentamalla myös ulkomaalaisiin finanssialan yrityksiin voitaisiin ottaa paremmin kantaa ja tehdä johtopäätöksiä finanssialan yritysten toiminnasta maailmanlaajuisesti.

#### **6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksessa tutkittiin meneillään olevaa ilmiötä, jonka lopullista päämäärää ei vielä pystytä luotettavasti ennustamaan. Tutkimus antaa ajankohtaisen kuvan finanssialan murroksesta ja sen vaikutuksista asiakkuuksien ja muutoksen johtamiseen. Se keskittyy kuitenkin vain organisaation asiakkuuksien johtamisen malleihin, organisaation sisäiseen henkilöstön johtamiseen ja organisaation rakenteisiin. Tulevaisuudessa aiheen näkökulmia ja ymmärrystä voitaisiin laajentaa esimerkiksi tutkimalla tarkemmin aihetta asiakkaan näkökulmasta uuden kilpailuympäristön kontekstissa. Tämä antaisi näkökulmia ja vertailupohjaa erilaisten toimijoiden vahvuuksiin ja heikkouksiin asiakastyytyväisyyden ja –uskollisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa pohdittiin yleisluonteisesti tulevaisuuden teknologian mahdollisuuksia finanssialalla, mutta erilaisten innovaatioiden ja uusien sovellusten vaikutuksiin finanssialan yritysten toimintaan ei otettu kantaa. Tämä olisi myöskin mielenkiintoinen ja relevantti tutkimuskohde, koska finanssialan paradigman muutoksen myötä toimialan yritysten toiminta tulee muuttumaan radikaalisti ja se muokkaa yritysten ydinliiketoimintaa ja ansaintamalleja rajusti.

## LÄHTEET

- Agrawal, M. L. (2004). Customer relationship management (CRM) & corporate renaissance. *Journal of Services Research* 3(2), 149-171.
- Amernakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development* 12, 97-128.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting kotter's 1996 change model. *The Journal of Management Development* 31(8), 764-782.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Bennion, M. L. Jr. (1987). Segmentation and positioning in a basic industry. *Industrial Marketing Management* 16(1), 9.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13(3), 345-361.
- Bouchikhi, H. & Kimberly, J. R. (2012). Making mergers work. *MIT Sloan Management Review* 54(1), 63-70.
- Bruch, H., Gerber, P. & Maier, V. (2005). Strategic change decisions: Doing the right change right. *Journal of Change Management* 5(1), 97-107.
- Butler, S. (2000). Changing the game: CRM in the e-world. *The Journal of business strategy* 21(2), 13-14.
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. (2. painos). Burlington: Butterworth-Heinemann.

- Carlopio, J. (2010). Why change succeeds: The importance of people. *Training and Development in Australia* 37(3), 10-11.
- Carr, R., Elton, G., Rovit, S. & Vestring, T. (2004). Beating the odds: A blueprint for successful merger integration. *European Business Journal*, 161-166.
- Cartwright, S. & Cooper C. (1993). The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive* 7(2), 57-70.
- Chew, E. K., (2013). Value co-creation in the organizations of the future. Teoksessa J. Collin, K. Hiekkanen, J.J. Korhonen, M. Halén, T. Itälä & M. Helenius (toim.), *IT leadership in transition - The impact of digitalization on Finnish organizations* (s. 13-27). Research report, Aalto University. Department of computer science.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Halén, M., Itälä, T., & Helenius, M. *IT leadership in transition - The impact of digitalization on Finnish organizations*. Haettu osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16540/isbn9789526062433.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Constantinescu, L. A. (2016). Customer relationship management during the XXI century in european cooperative banks. *Review of General Management* 23(1), 88-98.
- Cunningham, J. B. & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision* 47(2), 330-344.
- Curry, J. (2000). *The customer marketing method: How to implement and profit from customer relationship management*. New York: Simon & Schuster.
- Dapp, T. F. (2014). *Fintech - The digital revolution in the financial sector: Algorithm-based banking with the human touch*. Haettu kohteesta [https://www.dbresearch.de/PROD/RPS\\_EN-](https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_EN-)

[PROD/PROD0000000000451941/Fintech\\_%E2%80%93\\_The\\_digital\\_%28r%29\\_evolution\\_in\\_the\\_financia.PDF](#)

- Devlin, J. & Ennew, C. T. (1997). Understanding competitive advantage in retail financial services. *The International Journal of Bank Marketing* 15(3), 73-82.
- Eckerson, W. (1997). *How to architect a customer relationship management solution*. Boston: Patricia Seybold and Company Publishers.
- Elmes, M. B. & Wynkoop, C. (1990). Enlightened upheaval and large-scale transformation: The polish solidarity trade union case. *Journal of Applied Behavioral Science* 26(2), 245-258.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Frow, P. & Payne, A. (2009). Customer relationship management: A strategic perspective. *Journal of Business Market Management* 3(1), 7-27.
- Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management* 15(2), 89-101.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research: JSR* 5(4), 333-344.
- Gans, K. (2011). Should you change your thinking about change management? *Strategic Finance* 93(4), 48-50.
- Gayathry, S. (2016). Customer relationship management model for banks. *Journal of Internet Banking and Commerce* 21(S5), 1-12.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing* 69(4), 210-218.

- Heinonen, K., Strandvik, T., & Mickelsson, K.-J. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21(4), 531-548.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science* 15(3), 276-294.
- Kale, S. H. (2004). CRM in gaming: It's no crapshoot! *UNLV Gaming Research & Review Journal* 7(2), 43-54.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management* 17 S81-S103.
- Kondratieff, N. D. (1935). The long waves in economic life. *The Review of Economic Statistics* 17(6), 105-115.
- Korotayev, A. V., Tsirel, S. V. (2010). A special analysis of world GDP dynamics: Kondratieff waves, Kuznets swings, Juglar and Kitchin cycles in global economic development, and the 2008-2009 economic crisis. *Structure and Dynamics* 4(1)
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Kuivila, A. (2016). *Maalaispankista myyntiorganisaatioksi - muutoksen johtaminen pankkifuusion yhteydessä*. (Julkaisematon kandidaatin tutkielma). Oulun yliopisto, Oulu.
- Lehtinen, J. R. (2004) *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy

- Lähteenmäki, I. & Nätti, S. (2013). Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing* 31(5), 334-347.
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management* 7(2), 143-170.
- Marks, M. L. (2007). A framework for facilitating adaption to organizational transition. *Journal of Organizational Change Management* 20(5), 721-739.
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos*. Helsinki: Talentum.
- Menon, K. & O'Connor, A. (2007). Building customers' affective commitment towards retail banks: The role of CRM in each 'moment of truth'. *Journal of Financial Services Marketing* 12(2), 157-168.
- Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Freeman, S., Lehenkari, J., Leminen, J. & Siltala, J. (2008). *Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus*. Haettu kohteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/27855/Informaatiotekninen\\_kumous.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/27855/Informaatiotekninen_kumous.pdf?sequence=2)
- Mäntyneva, M. (2001). *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Nadler, D., Thies, P. & Nadler, M. (2001). Culture change in the strategic enterprise: Lessons from the field. Teoksessa: Carwright, S., Cooper, C. & Earley, P. (toim.). *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd,
- Nadler, D. & Thusman, M. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive* 3(3), 194-204.
- Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal* 13(3), 306-318.

- Nissinen, V. (2009). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1996). *The One-to-One Future: Building Relationships with One Customer at a Time*. New York: Doubleday.
- Perez, C. (2002). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham: Elgar.
- Perez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics* 34(1), 185-202.
- Peterson, G. S. (1999). *Customer relationship management systems: ROI and results measurement*. March: Strategic Sales Performance.
- Pfeifer, T., Schmitt, R. & Voigt, T. (2005). Managing change: Quality-oriented design of strategic change processes. *The TQM Magazine* 17 (4), 297-308.
- Pietersen, W. (2002). The mark twain dilemma: The theory and practice of change leadership. *The Journal of Business Strategy* 23(5), 32-37.
- Pohjola, M. (2015). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Haettu osoitteesta [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *JMR, Journal of Marketing Research* 41(3), 293-305.
- Roig, J. C. F., Garcia, J. S., Tena, M. A. M. & Monzonis, J. L. (2006). Customer perceived value in banking services. *The International Journal of Bank Marketing* 24(5), 266.



- Schumpeter, J. A. (1939). Time series and their normal. Teoksessa J. A. Schumpeter, *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McCraw-Hill Book Company, Inc.
- Selland, C. & Pockard, D. (2003). Are companies responsible for their CRM failures? *Network World* 20(28), 29.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. Lontoo: Nicholas Brealey.
- Smith, V. C., Sohal, A. S. & D'Netto, B. D. (1995). Successful strategies in managing change. *International Journal of Manpower* 16(6), 22-33.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2001). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Juva: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. (2000). *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Thakur, R., Summey, J. H. & Balasubramanian, S. K. (2006). Crm as strategy: Avoiding the pitfall of tactics. *Marketing Management Journal* 16(2), 147-154.
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Van Bentum, R. & Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture - A european study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 13(1), 28-54.
- Van Knippenberg, D. & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior* 25, 243-295.

- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing* 67(4), 30-45.
- Walker, A. (2014). Banking without banks: Exploring the disruptive effects of converging technologies that will shape the future of banking. *Journal of Securities Operations and Custody* 7, 69-80.
- Washington, M. & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership & Organizational Development Journal* 26(5), 400-411.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50 361-386.
- Whelan-Berry, K. S. & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management* 10(2), 175-193.
- Wilenius, M. & Kurki, S. (2012). *Surfing the sixth wave*. Haettu osoitteesta [https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook\\_2012-10.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_2012-10.pdf)
- Wilson, H., Street, R. & Bruce, L. (2008). *The multichannel challenge: Integrating customer experiences for profit*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Wright, K. L. & Thompsen, J. A. (1997). Building the people's capacity for change. *The TQM Magazine* 9 36-41.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research: Design and methods*. USA: Sage Publications, Inc.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management* 33(6), 475-489.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52(3), 2.

### **Internet-lähteet**

OP Ryhmä. (2018). Tietoa ryhmästä. Saatavilla: <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta> Viitattu 14.1.2018.

OP Tampere. (2018). Pankin esittely. Saatavilla: <https://uusi.op.fi/web/op-tampere/pankin-esittely> Viitattu 14.1.2018.

## **LIITTEET**

### **Liite 1: Teemahaastattelurunko**

#### **Asiakkuuksien johtaminen**

- Miten OP Tampereessa johdetaan asiakkuuksia? Millainen asiakkuusstrategia pankilla on?
- Kauanko strategiaa on noudatettu? Millainen strategia ennen oli?
- Asiakkuusajattelussa korostuu asiakastiedon hyödyntäminen, asiakastyytyväisyys, kannattavan asiakaskannan kehittäminen sekä asiakassuhteesta saatava molemminpuolinen hyöty. Miten OP Tampereessa mielestäsi onnistutaan tässä?
- Miten asiakkuuksien johtaminen esiintyy sinun työssäsi?
- Mitä onnistunut asiakkuuksien johtaminen vaatii organisaatiolta? Henkilöstöltä? Mahdollistaako tekniset työkalut asiakkuuksien johtamisessa onnistumisen?
- Ulottuuko asiakkuusajattelu läpi organisaation? Onko siihen kiinnitetty huomiota esimerkiksi strategian suunnittelun yhteydessä?
- Pystytäänkö asiakkuusstrategiassa onnistumista mittaamaan? Onko kannustinjärjestelmä linjassa strategian kanssa? Näetkö yhteyden mittareissa ja tavoitteissa?
- Millaiset tavoitteet henkilöstöllä on?
- Saavuttaako pankki kilpailuetua onnistuneella asiakkuuksien johtamisella?

#### **Digitalisaatio**

- Miten digitalisaatio näkyy työssäsi? Mitä mahdollisuuksia tai uhkia se tuo?
- Onko pankilla digistrategiaa?
- Mitä digitalisaation tuoma muutos vaatii henkilöstöltä? Miten arvioit työsi muuttuvan lähivuosina?
- Onko muutos jo tapahtunut? Oliko työsi erilaista 5 vuotta sitten?
- Mitä digitalisaatio vaatii johtamistyössä?
- Onko henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehitykseen panostettu?

- Onko henkilöstöllä tarvittavat työkalut lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle?

### **Johtaminen jatkuvassa muutoksessa**

- Miten digitalisaation tuoma muutos johdetaan organisaatiossa?
- Onko selkeää suunnitelmaa tai muutoshanketta ”digiloikkaan”? Tarvitaanko sellaista?
- Millainen on esimiehen rooli jatkuvassa muutoksessa? Muutosvauhti?
- Organisaatiokulttuurin johtaminen?
- Viestintä, miten muutoksesta viestitään? Johdon ”etukeno”?