



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# LUOTTOPROSESSIN ANALYYSEJÄ

Läpimenoaika, kustannukset ja asiakaskokemus

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014  
Pia Suominen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

SUOMINEN, PIA:

Luottoprosessin analysejä:  
Läpimenoaika, kustannukset ja asiakas-  
kokemus

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon  
opinnäytetyö, 100 sivua, 20 liitesivua

Kevät 2014

## TIIVISTELMÄ

---

Pankissa X tullaan sen strategian mukaisesti, vuosien 2012 - 2017 aikana, tarkastelemaan liiketoiminnan eri osa-alueiden kustannuksia liiketoiminnan tehostamistoimenpiteenä. Tehokkuuden parantamiseksi Pankissa X on tarkoitus sujuvoittaa prosesseja sekä prosessikulttuuria, samalla rakentaen asiakaskokemusta ja kehittämällä kanavia, joissa asiakkaita kohdataan. Kehitystyöllä tähdätään parempaan kustannustehokkuuteen lisäämällä aikaa mm. asiakaspalveluun.

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida Pankin X luottoprosessia ja tuottaa analyysit luottoprosessin kustannusten, siihen kuluvan ajan sekä asiakaskokemuksen osalta. Analyysit tuottivat tietoa prosessin nykytilasta, jota voidaan hyödyntää pohdinnassa, mihin luottoprosessin osa-alueisiin tai millaisiin toimenpiteisiin luottoprosessissa tulisi panostaa Pankin X rahoituspainotteisten liiketoiminta-alueiden kustannustehokkuuden parantamiseksi.

Opinnäytetyö teoreettinen osuus rakentuu seuraavista aiheista: Pankin toiminta ja Pankin X strategia, kustannustehokkuus, toimintolaskenta, prosessin kehittäminen ja asiakaskokemus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin monimenetelmää; havainnointia, haastattelua sekä kyselyä.

Tutkimustulosten mukaan luottoprosessiin kuluva, keskimääräinen aika, on noin 4 tuntia, josta noin puolet kuluu kosketuksissa asiakkaan kanssa. Asiakaskokemusten tulosten osalta luottoprosessi sai keskiarvosanaksi 4+, erittäin hyvä ja asiakaskokemus oli positiivisempi neuvotteluissa, jotka oli käyty puhelimitse.

Etenkin konttoritapaamissa ja uuden asiakkaan kohdalla syntyvää asiakaskokemusta tulisi parantaa. Luottopapereiden tilaukseen, luottopapereiden yhteen keräämiseen allekirjoituksen ja kauppojen jälkeen sekä konsultaatioon toisen luottopäättäjän kanssa kuluva aikaa tulisi myös vähentää, koska ne eivät tuota asiakkaalle arvoa. Kehittämällä luottojen tekemiseen käytettävää sovellusta, voidaan aikaa myös vapauttaa asiakaspalveluun. Tulokset sekä johtopäätökset ovat salattuja kustannusten ja kustannustehokkuuden osalta.

Avainsanat: Luottoprosessi, kustannustehokkuus, prosessin analysointi, toimintolaskenta, asiakaskokemus

Lahti University of Applied Sciences  
Masters Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

SUOMINEN, PIA:

Credit Process Analysis:  
Turnaroud Time, Costs and Customer  
Experience

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 100 pages, 20  
pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

Bank X has laid out a strategy for the years 2012 – 2017 that aims to analyze the costs in different parts of its business as a measure to improve efficiency. To improve efficiency Bank X has designed to streamline its processes and process culture, while building good customer experiences and developing channels where customers are encountered. The goal for development is better cost efficiency and more time for customers.

The aim of this study was to analyze Bank X's credit process and produce analyses of its costs, turnaround time and customer experiences. The analyses provide information about the current state of the credit process and this information can be exploited to consider which credit process areas or what kind of actions should be invested in order to improve cost efficiency in Bank X's financial business areas.

In the theoretical part of the thesis the following areas are covered: bank operations and strategy, cost efficiency, activity-based costing, process development and customer experience. The research method used was triangulation and it contained observation, interviews and questionnaires.

The results show that the average turnaround time of the credit process was about four hours and about half of this time was spent in contact with the customer. The results concerning customer experience show that the credit process received an average score of 4 +, very good and the customer experience was more positive in negotiations which had taken place over the phone.

In particular, negotiations which take place in Bank X's office and the customer experiences of new customers should be improved. Less time should be spent ordering credit papers, collecting the signed credit papers as well as consulting another credit decision-maker because these operations do not create value for the customer. By developing the application used for credit processing more time can be reserved for customers. The results and conclusions regarding costs and cost-effectiveness are confidential.

Keywords: credit process, cost efficiency, process analysis, activity-based costing, customer experience.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Aiemmat tutkimukset	2
1.3	Tutkimusraportin rakenne	5
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	7
2.1	Pankin toiminta ja toimintaympäristö	7
2.1.1	Luotot	9
2.1.2	Pankin X strategia ja liiketoiminta	11
2.2	Kustannustehokkuus	14
2.3	Toimintolaskenta	16
2.3.1	Toimintolaskennan lähtökohdat	18
2.3.2	Kustannusten kohdistaminen	20
2.3.3	Toimintoanalyysi	24
2.3.4	Yhteenveto toimintolaskennan toteuttamisesta	26
2.4	Prosessin kehittäminen	28
2.5	Asiakaskokemus ja arvon tuottaminen asiakkaalle	34
2.5.1	Asiakaskokemuksen määrittely	37
2.5.2	Asiakaskokemus ja arvon tuottaminen prosessina	39
2.5.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	43
2.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	45
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	49
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	49
3.2	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	49
3.3	Tutkimuksen vaiheet	58
4	TULOKSET	61
4.1	Toimintojen ja luottoprosessin tunnistaminen	61
4.2	Ajanmittaus	68
4.3	Asiakaskokemus ja arvo asiakkaalle	71
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	81
5.1	Luottoprosessin nykytila ja kehityskohteet	81
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	87
5.3	Jatkotutkimuskohteet	89

LÄHTEET	91
LIITTEET	101
KUVIOT	
KUVIO 1. Tutkimusraportin rakenne	6
KUVIO 2. Tehokkuusmatriisin kaksi puolta: hyöty ja tuottavuus	13
KUVIO 3. Toimintoajattelun yksinkertainen lähtökohta	18
KUVIO 4. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa	19
KUVIO 5. Esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille	22
KUVIO 6. Prosessien kehittämisen vaiheet	29
KUVIO 7. Prosessikaavion merkkien selitykset	31
KUVIO 8. Prosessien analysointi	33
KUVIO 9. Kustannukset ja arvo asiakkaalle	36
KUVIO 10. Tunteiden valikoituminen eri kohtaamisissa	39
KUVIO 11. Prosessien kohtaaminen	40
KUVIO 12. Asiakaskokemuksen vaiheet	40
KUVIO 13. Esimerkki lentomatikustajan kosketuspistepolusta	41
KUVIO 14. Pankin X luottopalveluiden tehokkuusmatriisi	46
KUVIO 15. Luottoprosessin analyysin osa-alueet	47
KUVIO 16. Luottoprosessin kustannusten kohdistaminen	57
KUVIO 17. Tutkimuksen vaiheet	59
KUVIO 18. Luottoprosessiin kuluva aika	69
KUVIO 19. Luottihakemuksen ennakkoon lähettämisen vaikutukset läpimenoaikaan	70
KUVIO 20. Asiakaspalautekyselyn 1. kysymyksen tulokset kanavakohtaisesti	72
KUVIO 21. Asiakaspalautekyselyn 1. kysymyksen tulokset viimeisimmän kohtauspisteen mukaan	73
KUVIO 22. Asiakaspalautekyselyn 2. kysymyksen tulokset kanavakohtaisesti	74
KUVIO 23. Asiakaspalautekyselyn 2. kysymyksen tulokset viimeisimmän kohtaamispuolel mukaan	74
KUVIO 24. Asiakaspalautekyselyn 3. kysymyksen tulokset kanavakohtaisesti	75

KUVIO 25. Asiakaspalautekyselyn 3. kysymyksen tulokset viimeisimmän kohtaamispuheen mukaan	76
KUVIO 26. Asiakaspalautekyselyn 4. kysymyksen tulokset	77
KUVIO 27. Toimintokohtainen aika suhteutettuna asiakkaan kokemaan arvoon	85

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimerkkejä ajureista	23
TAULUKKO 2. ABC/M-analyysin työpohja	25
TAULUKKO 3. Yhteenveto toiminnoista	66
TAULUKKO 4. Asiakkaan kokema arvo toiminnoittain	79

# 1 JOHDANTO

Prosessin kehittämisen avulla voidaan parantaa yrityksen kustannustehokkuutta. Yksipuolinen tuottavuuden parantaminen ei kuitenkaan vielä johda onnistuneeseen kehittämiseen, vaan sen rinnalla tulee tarkastella asiakkaan kokemusta prosessista ja pyrkiä pitämään asiakkaan kokemus positiivisena kaikissa kohtaamis- pisteissä yrityksen kanssa. Prosessin arvioimisen tyypillinen näkökulma onkin saada kokonaiskuva organisaation kehitysalueista. Prosessin nykytilan mittaus ja analyysi auttavat ymmärtämään prosessin toimintaa ja tämän ymmärryksen avulla organisaatio saa käyttöönsä ne välineet, jotka auttavat sitä saavuttamaan strategiset päämääränsä ja tavoitteensa.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Pankin X kannattavuustavoite määräytyy ensisijaisesti vakavaraisuusvaateen mukaan. Kannattavuustavoitteen saavuttaminen edellyttää puolestaan merkittäviä toimia tehokkuuden parantamiseksi. Yhdellä kehittämiseen panostetulla eurolla on saatava jatkuvasti enemmän aikaa asiakaspalveluun ja asiakkaille. Kehittämisen ohjauksessa asiakaskokemuksen rakentaminen on ratkaisevassa roolissa ja kehittämisen tavoitteena on myös prosessikulttuurin ja ydinprosessien toimivuuden sujuvoittaminen. Pankki X painottaa myös strategiassaan kanavoiden kehittämistä. (Pankki X, 2012c; Pankki X, 2013b).

Kustannustehokkuuden lisäämiseen vaikuttaneet tekijät ovat kauaskantoisia, mutta suurimmat pankkisektorin huolenaiheet ovat hiipuva korkokate markkinakorkojen pysyessä matalalla sekä pankkisektoria koskeva sääntely, joka on kiristynyt viime vuosina. Pankin X strategian uusimisvuonna 2012 maailman, Euroalueen sekä Suomen talous elivät epävarmoja ja epätasaisia aikoja. Vuonna 2012 maailmantalouden kasvu hidastui ja jäi viime vuosikymmenen keskiarvoa hitaammaksi. Tällöin Euroalue vajosi lievään taantumaa, Euroopan keskuspankki piti ohjaukskoan alhaalla ja samalla markkinakorot laskivat ennätysmatalalle. Suomen talouskehitys oli heikkoa vuonna 2012. (Pankki X, 2012a; Etlä, 2013).

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet johtavat juurensa Pankin X strategiasta ja niistä kaikki nivoutuvat kustannustehokkuuden ympärille, jota voidaan pitää yhtenä keskeisenä käsitteenä. Toinen tutkimuksen keskeinen käsite on prosessin analysointi, jonka avulla päästään kiinni itse luottoprosessiin nykytilaan. Prosessin nykytilan analysointi voidaan suorittaa toimintolaskennan avulla ja prosessin nykytilaa tulee myös arvioida asiakaskokemuksen kautta. Täten toimintolaskenta ja asiakaskokemus ovat myös keskeisiä tutkimuksen käsitteitä. Käsitteet itessään ovat hyvinkin laajoja, joten tästä syystä ne on avattu tarkemmin tutkimusraportin kirjallisuuskatsauksessa, luvussa kaksi.

Idean opinnäytetyöhön on antanut Pankissa X toimiva pankinjohtaja (myöhemmin Pankinjohtaja A) ja hän on ideoinut aiheen vastaamaan pankin strategian vaatimuksia sekä luottoprosessin kehittämistarpeita.

## 1.2 Aiemmat tutkimukset

Pankkeihin liittyen on tehty lukemattomia tutkimuksia Suomessa sekä maailmalla. Vastaavia luottoprosessin kustannuksiin ja analyyseihin liittyviä tutkimuksia ei kuitenkaan ole löydettävissä. Pankki X on osa isompaa Suomessa toimivaa konttoriverkostoa ja talven 2013 – 2014 ja kevään aikana 2014 koko konttoriverkostossa suoritetaan kehityshanke, joka tähtää kaikkien konttoriverkoston konttoreiden toiminnan tehostamiseen ensisijaisesti digitalisoinnin ja prosessikehittämisen keinoin. Hankkeen tavoitteena on vapauttaa pankeissa aikaa asiakaspalvelulle ja myynnille sekä samanaikaisesti parantaa kustannustehokkuutta ja asiakaskokemusta (Pankki X, 2013a). Hanke kulkeekin osittain käsi kädessä tämän tutkimuksen kanssa, koska sen perusteet on johdettu samaisesta strategiasta, jota Pankki X käyttää. Huomattavaa kuitenkin on, että hanke on koko konttoriverkoston laajuinen, joten hanke ei tuota tarkempaa tietoa nimenomaisesti Pankin X luottoprosessista, johon puolestaan on keskitytty tässä opinnäytetyössä. Hankkeen tulokset kuitenkin tukevat osittain tämän tutkimuksen avulla koottujen kehityskohteiden jalkauttamista.



Konttoriverkostossa, johon Pankki X kuuluu, ei ole aikaisemmin tuotettu luottoprosessin kustannuksia koskevaa tutkimusta, asia on tarkastettu sähköpostitse tammikuussa 2013 Pankkiin X liittyvästä kehityspalveluyksiköstä.

Ferrier & Lovell (1990, 229 - 245) ovat tutkineet Yhdysvalloissa pankkien kustannustehokkuutta käyttäen ekonometristä ja lineaarista ohjelmointia mittausvälineinä. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat tutkimuksessa mukana olleiden pankkien olevan tietoteknisesti tehottomia. Tutkimus on kuitenkin yli 20 vuotta vanha ja tietotekniikka on muuttunut radikaalisti sen jälkeen, joten Ferrierin ja Lovellin tutkimuksen lähtökohdatkin ovat olleet hyvin erilaisia verraten tähän tutkimukseen.

Raina & Sharma (2013, 17 – 30) ovat tutkineet pankkien kustannustehokkuutta Intiassa ajalla 06/2005 – 11/2010. Tutkimus on kohdennettu kaupallisiin pankkeihin käyttäen DEA – analyysiä (Data Envelopment Analysis) ja sen tuloksena huomattiin, että Intiassa kaupalliset pankit ovat huomattavan kustannustehottomia. Tutkimuksen teoreettinen osuus kuitenkin käsittelee ainoastaan kustannustehokkuutta, siinä käytetään eri menetelmää kuin tässä tutkimuksessa ja tutkimus on suunnattu muualle kuin Suomeen.

Toimintolaskennan avulla Kocakülâh & Crowe (2005) ovat laskeneet Yhdysvaltalaisen Elcho Community Bank:n liiketoimintaan, asuntoihin ja kulutukseen myöntämien lainojen kannattavuutta ja toimintolaskennan tuottamien tulosten avulla he ovat myös tarkastelleet tehokkaita ja tehottomia pankin toimintoja. Tutkimuksessa on toimintojen kustannusten laskemiseksi mitattu tämän tutkimuksen tavoin aikaa joka kuluu toimintojen suorittamiseen, sekä materiaaleja joita jokainen toiminto vaatii. Kocakülâh:n & Crowen tutkimus eroaa kuitenkin tästä tutkimuksesta siten, että se keskittyy nimenomaan kannattavuuteen, ei pelkkiin kustannuksiin. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat, että lainojen riskipitoisuus (laatu) toimii lähtökohdana lainojen kannattavuudelle. Mitä vähemmän riskejä laina sisältää, sitä kannattavampi se pankille on.

Pankin luottoprosesseja käsittelevät tutkimukset koskevat usein prosessien sähköistämistä. Niistä yksi on Tuomas Yli-Houhalan toimesta OP-Pohjola ryhmään

vuonna 2010 tekemä opinnäytetyö. Työssä tutkittiin, kuinka vakuudellisen luoton luottoprosessi eteni Helsingin OP Pankissa, mitä määräyksiä, ohjeita ja haasteita siihen liittyi ja miten prosessi saataisiin kokonaan sähköiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sähköinen prosessi tulee käyttöön tulevaisuudessa ja myös luottoprosessin kehitystyö suuntaa siihen. Tutkimuksessa haasteeksi koettiin vakuudet, jotka eivät ole sähköisessä muodossa. Yli-Houhala on tutkimuksessaan todennut, että vakuuksien saaminen sähköiseen muotoon mahdollistaa prosessin kehityksen, mutta sähköisen arkiston rakentamisessa tarvitaan valtion ja muiden pankkien yhteistyötä. Tämän haasteen taklaamisen jälkeen voidaan ratkoa muita haasteita, kuten asiakkaan tunnistamista ja sähköistä allekirjoitusta. Teknisten haasteiden ratkaisemisen jälkeen myös luottoon liittyvien ohjeiden muuttaminen tulee mahdolliseksi.

Yksi puhtaasti pankin prosesseihin liittyvä, liiketalouden alan opinnäytetyö, on tehty Suomessa Sampo Pankki (nykyään Danske Bank) – nimellä toimineeseen pankkiin Elina Utriaisén (2010) toimesta. Kyseisen opinnäytetyön kirjallisuusosiossa perehdytään osittain samankaltaisesti prosesseihin ja niiden kehittämiseen tehokkuuden kannalta, mutta Urtiainen ottaa työssään huomion myös muut pankin prosessit. Opinnäytetyöstä ilmeni, että konttorin prosesseja on jatkuvasti parannettava ja kehitettävä vastaamaan markkinatilannetta. Luottoprosessin kehittämiseen liittyvät tulokset hän on jakanut työssään prosessiin liittyviksi vahvuuksiksi ja heikkouksiksi. Tulokset osoittivat luottoprosessin vahvuudeksi siihen kuuluvien työntekijöiden ammattitaidon ja joustavuuden. Heikkoudeksi puolestaan osoittautui luottoprosessin jäykkyys; prosessin tarkastuksien lisääntyminen ja luoton hinnoitteluun, päätösten antoon sekä rahan nostolupiin liittyvä byrokratia.

Asiakaskokemuksiin liittyen tutkimuksia on tehty useimpia pankkialalle. Pankissa X ei ole kuitenkaan vielä tehty erikseen luottojen asiakaskokemuksiin liittyvää tutkimusta. Asiakaskokemuksiin suomalaisissa pankeissa on perehtynyt esimerkiksi Ranne (2013) asiakasodotuksia Finanssikonserni X:ssä mittaavassa tutkimuksessaan. Tuloksista kävi ilmi muun muassa, että asiakasta ja asiakkaan tilannetta tulisi osata arvioida oikein, jotta Finanssikonserni X pystyy tarjoamaan mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen. Tutkimus eroaa kuitenkin tästä tutkimuksesta siten, että asiakkaiden haastattelut on tehty ennen neuvottelutapaamisia.

Resursseja osana asiakkaan arvokokemusta pankkipalveluissa on puolestaan tutkinut Asta Seppinen (2011) Pro Gradu tutkielmassaan. Tutkimuksen tulosten perusteella palveluntarjoajan kannalta erityisesti niiden resurssien rooli korostuu, joita tarvitaan itse palvelutarjoaman tuottamiseen. Puolestaan asiakkaan arvokokemuksessa korostuvat erityisesti ne resurssit, jotka ovat läsnä vuorovaikutteisissa palvelukohtaamisissa. Tutkimuksen tulokset tukevat myös aiempia pankkipalveluiden tutkimusten löydöksiä erityisesti asiakkaan lisäarvon tuottamisesta ja vuorovaikutuksen keskeisestä roolista. Asiakkaan itsepalveluna tuotetut palveluprosessit eivät siis välttämättä kykene luomaan asiakkaalle lisäarvoa palvelusta, vaan pankin vuorovaikutuksellinen rooli korostuu. Pankkien tulisikin pyrkiä jatkossa hyödyntämään vuorovaikutusta palvelun digitalisoitumisesta ja asiakkaan itsepalvelun lisääntymisestä huolimatta.

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen kannalta olennaista kirjallisuustietoutta sekä määritellään tutkittavan kohteen ymmärtämisen kannalta keskeiset käsitteet. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä alaluvussa käsitellään pankin toimintaa, luottoja sekä paneudutaan Pankin X strategiaan. Toisessa alaluvussa perehdytään kustannustehokkuuteen, jonka jälkeen alaluvussa kolme syvennyttään kustannuslaskentaan toimintolaskennan avulla. Toimintolaskenta tähtää mm. prosessin tarkasteluun ja kehittämiseen, joten prosessin mallintamiseen, kehittämiseen sekä analysointiin keskitytään vielä tarkemmin alaluvussa neljä. Viidennessä alaluvussa esitellään asiakaskokemusta ja asiakkaan kokemaa arvoa osana asiakaskokemusta, joiden avulla prosessia on mahdollista myös analysoida. Nämä yhdessä muodostavat tutkimuksen viitekehyksen, jonka yhteenvetoon toinen pääluke päättyy.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmät. Luvussa esitellään ensin tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuskysymykset, joiden jälkeen luvussa siirrytään tutkimusmenetelmien kuvaamisen kautta tutkimusaineiston hankinnan ja analysoinnin kuvaukseen. Luku päättyy tutkimuksen vaiheiden esittelyyn.

Tutkimuksen tulokset esitellään raportin neljännessä luvussa. Tutkimusraportin viimeisessä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen. Luvussa esitellään luotto-prosessin nykytilan kuvauksesta tehtävät johtopäätökset ja annetaan kehitysehdotukset luottoprosessiin. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusaiheita. Tutkimusraportin rakenne voidaan tiivistää vielä seuraavan kuvion avulla:



KUVIO 1. Tutkimusraportin rakenne.

Neljännän ja viidennen lukujen kustannuksia ja kustannustehokkuutta käsittelevät osuudet ovat salaisia. Kyseinen tieto on kerätty erilliselle liitteelle ja liite on vain tutkimuksen toimeksiantajan tarkasteltavissa.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaus alkaa kuvauksella pankin toiminnasta, toimintaympäristöstä, luotoista sekä Pankin X strategiasta ja liiketoiminnasta. Alaluvussa kaksi on tarkasteltu kustannustehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Alaluvussa kolme on puolestaan tarkasteltu toimintolaskentaa, jonka avulla voidaan selvittää prosessin kustannukset. Kyseinen alaluku rakentuu toimintolaskentaan tutustumisen jälkeen toimintolaskennan lähtökohdasta, toimintoanalyysistä ja yhteenvedosta toimintolaskennan suorittamiseksi. Prosessin mallintamiseen, analysointiin sekä kehittämiseen on paneuduttu alaluvussa neljä ja viidennessä alaluvussa, tarkastellaan mitä asioita asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvo pitävät sisällään, miten ne yhdistyvät liiketoimintaprosessiin ja miten asiakaskokemusta voidaan mitata. Viimeisessä alaluvussa on esitelty yhteenvedo tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.

### 2.1 Pankin toiminta ja toimintaympäristö

Pankeilla on keskeinen tehtävä rahoituksen välityksessä rahoitusmarkkinoilla ja myöskin koko kansantaloudessa. Pankit myöntävät luottoja, vastaanottavat talletuksia, huolehtivat asiakkaiden sijoituksista ja varallisuuden hoitamisesta. Tärkeä osa pankkitoimintaa on tehokas maksujenvälitys, joka on välttämätön edellytys markkinatalouden toiminnalle. Suomessa toimi vuonna 2013 yhteensä 308 pankkia, joiden joukossa on kotimaisia talletuspankkeja, ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeitä ja tytäryhtiöitä sekä investointipankkeja (Finanssialan Keskusliitto, 2013a).

Laki luottolaitostoiminnasta on keskeisin pankkien toimintaa sääntelevä laki. Finanssivalvonta valvoo, että Suomessa toimivat pankit toimivat lakien ja määräysten mukaan, ja että pankkien vakavaraisuus säilyy hyvällä tasolla (Finanssialan Keskusliitto, 2013a). EU:n tasolla pankkivalvonnasta vastaa Euroopan pankkiviranomainen, European Banking Authority (EBA) (Finanssivalvonta, 2013a). Muita lakeja, joita sovelletaan pankkialalla Suomessa, ovat mm. laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista, säästöpankkilaki, laki

osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista pankeista ja laki hypoteekkiyhdistyksistä (Finanssivalvonta, 2013c).

Finanssivalvonta on antanut määräyksiä ja ohjeita luottoihin liittyvien riskien hallinnasta. Riskienhallinnallinen ohje sisältää määräykset mm. pankkien sisäisen riskienvalvonnan järjestämisestä, luoton myöntämisessä noudatettavista periaatteista ja luotonmyöntöprosessista (Finanssivalvonta, 2004). Näillä määräyksillä on myös vaikutus Pankin X luottoprosessin kulkuun; luoton myöntäminen Pankissa X tehdään noudattaen Pankin X omaa riskienhallinta-ohjetta, joka on rakennettu vastaamaan Finanssivalvonnan ohjetta riskienhallinnasta.

Suomen Pankin (2013) Euro & Talous – julkaisun mukaan pankkien toimintaympäristö on muuttumassa merkittävästi velkakriisiä edeltäneistä vuosista ja tästä syystä pankit joutuvat sopeuttamaan liiketoimintamallejaan. Vakavaraisuus- ja likviditeettivaatimusten kiristyminen, pankkirakenteita koskeva sääntely, matala korkotaso sekä vaisu talouskehitys haastavat pankkien nykyiset ratkaisut rahoituksen hankinnan, palvelujen tarjonnan ja liiketoiminta-alueiden suhteen. Kannattavuuden ylläpitäminen ja parantaminen merkitsevät kustannustehokkuuden lisäämistä ja taseiden supistamista sekä luopumista ydinliiketoiminnan ulkopuolisista ja pääomaintensiivisistä toiminnoista (Suomen Pankki, 2013a, 8 – 9).

Pankkien toimintaympäristö oli vuonna 2012 haasteellinen. Asuntolainakannat kasvoivat Suomessa suhteellisen ripeästi vuonna 2012, mutta vuoden loppua kohden lainakannan kasvu hidastui. Suomessa lainojen kasvu olikin silti selvästi nopeampaa kuin euroalueella keskimäärin ja Suomen terve pankkisektori onkin pysynyt vaikeassa taloustilanteessa toimimaan talouskasvun tukena rahoittamalla yksityistä sektoria. Kysynnän laimenemisen lisäksi rahoituksen hinta on kallistunut, koska pankit ovat kustannuspaineiden seurauksena korottaneet lainamarginaalejaan. Suomen Pankin tilastojen mukaan niin asunto- kuin yrityslainojen marginaalit nousivat vuoden 2012 aikana (Finanssialan keskusliitto, 2013c, 2, 6).

Historiallisen matala korkotaso kavensi kuitenkin pankkien korkokatteita vuonna 2012, mikä aiheutti paineita pankkien peruskannattavuudelle. Samalla Suomen kansantalouden tilan heikentyminen lisäsi työttömyyttä ja heikensi kotitalouksien

ja yritysten talousluottamusta, mikä heijastui etenkin loppuvuodesta 2012 luoton kysyntään. Lisäksi kiristyvästä sääntelystä ja kansallisesta pankkiverosta aiheutui pankeille lisäkustannuksia, jotka rasittavat kannattavuutta myös tulevaisuudessa. (Finanssialan keskusliitto, 2013c, 2).

Haasteellisten aikojen lisäksi sääntely kiristyy parhaillaan laajalla rintamalla kun vakavaraisuusvaateet kasvavat pankkialalla. Samalla myös likviditeettiin ja rahoitusrakenteeseen kohdistuvat vaateet kiristyvät, finanssialan verotusta kiristetään ja kuluttajan suojaa vahvistetaan. Henkilöasiakkaiden palvelut ja jakelukanavat elävät myös murroksen aikaa. Asiakasodotuksissa korostuvat helppous, räätälöitävyys, turvallisuus ja oman talouden hallinta. Pankin panostavat sähköisiin palveluihin ja niistä erityisesti mobiilipalveluihin (Pankki X, 2012b).

Pankkien sähköisiä palveluita sekä toimintaympäristöä uudistavaksi tekijäksi voidaan katsoa kiinteistöjen panttikirjojen ja asunto-osakkeiden osakekirjojen muuttuminen sähköiseen muotoon, joka tapahtuu vuosina 2013 – 2015. Kiinteistöjen panttikirjojen osalta sähköistymien on käynnistynyt marraskuussa 2013. Finanssialan keskusliitto (2013d) toteaa muutoksesta seuraavaa: Ostaja ja myyjä voivat marraskuusta 2013 alkaen kirjautua pankkitunnuksillaan Maanmittauslaitoksen ylläpitämään palveluun ja allekirjoittaa kiinteistön kauppakirjan sähköisesti. Samalla käyttöön tulevat myös sähköiset panttikirjat. Asunto-osakkeiden muuttamiseen liittyvä selvitys on tarkoitus tehdä vuoden 2014 aikana ja itse varsinainen muutos vuoden 2015 aikana. Muutoksen myötä samaiseen rekisteriin on haaveiltu myös paremmin saatavissa olevia isännöitsijän sekä energiatodistuksia.

### 2.1.1 Luotot

Finanssivalvonta (2013b) luokittelee Suomessa otettavat lainat kolmeen kategoriaan ja niitä ovat asuntolainat, opintolainat ja kulutusluotot. Tässä luvussa käsitellään asunto- sekä kulutusluottojen ominaisuuksia tarkemmin. Opintolainat on rajattu tässä tutkimuksessa pois, koska niiden myöntäminen tapahtuu Pankissa X

hyvin pitkälti automaattisesti, jolloin opintolaina-asiakkaan kanssa harvoin käydään varsinaista luottoneuvottelua. Tutkimuksessa termit asuntolaina ja asunto-luotto tarkoittavat samaa asiaa.

Kulutusluotoiksi Suomessa määritellään kotitalouksien omaan käyttöön tulevien kulutustavaroiden ja palveluiden hankkimiseksi myönnetyt lainat. Kansantalouden tilinpidossa kulutukseen luetaan esimerkiksi ruoka, vaatteet, vuokra, energia, kestokulutustavarat, terveydenhoitopalvelut sekä vapaa-ajan palvelut. Myös autolainat luetaan kulutusluottoihin, sillä autot luokitellaan tilinpidossa kestokulutustavaroiksi. Asunnot ovat sen sijaan kiinteitä varoja ja arvopaperit rahoitus-varoja, joten niiden hankkimiseksi myönnetyt luotot eivät ole kulutusluottoja (Suomen Pankki, 2013b, 8).

Asuntolainan ominaisuuksiin ja myöntämiseen vaikuttaa useampi tekijä: Kuinka paljon lainaa asiakas haluaa ja kuinka paljon sitä voidaan myöntää, millainen omarahoitusosuus on sopiva, millä aikavälillä laina kyetään maksamaan pois, millainen lyhennystapa on sopiva, mihin korkoon laina sidotaan (kiinteä korko, viitekorko tai niiden yhdistelmä), miltä riskeiltä halutaan suojautua ja miten niiltä suojaudutaan (esimerkiksi otetaanko lainaan takaisinmaksuturvaa tai korkokattoa ja säästääkö asiakas lainan maksun ohella) (Finanssivalvonta, 2013b). Lainaa myönnettäessä lainan antajalla on puolestaan velvollisuus kertoa lainaan liittyvistä sopimusehtoista (Finanssivalvonta, 2013b). Luoton tarjonnassa, sopimuksissa ja perintätoimissa tulee noudattaa hyvää luotonantotapaa, joka perustuu kuluttajaluottosääntöön (kuluttajansuojalaki 7 luku, L 746/2010) (Peltonen, 2011, 83).

Asuntolainaa varten tarvitaan aina vakuus. Lainan vakuudeksi annettavan takauksen tai pantin on tarkoitus turvata lainan takaisinmaksu lainan myöntäjälle. Vakuutena käytetään Pankissa X ensisijaisesti ostettavaa asuntoa ja vakuuksia voidaan tarvittaessa täydentää takauksella (henkilötakaus, pankkien omat takaukset ja valtioneuvoston takaus), muulla omalla omaisuudella tai jonkun muun omaisuudella. Asuntolainoissa ulkopuolisen henkilön antamaa takausta tai panttausta kutsutaan täytevakuudeksi. Ostettava asunto käy yksinään vakuudeksi silloin kun lainanottajalla on tarpeeksi omaa likvidiä varallisuutta. Vakuudellisille kulutusluotoille käytetään



pääsääntöisestä samoja vakuuksia kuin asuntolainoille, mutta esimerkiksi valtion-takaus ei sovellu kulutusluoton vakuudeksi. (Finanssivalvonta, 2013b; Evans, 2005; Havainnot, 2013).

Luoton myöntäminen on palvelua. Palvelulla tarkoitetaan vuorovaikutusta, tekoa, tapahtumaa, toimintaa, suoritusta tai valmiutta, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaittomuutena, elämyksenä, nautintoja, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne. (Rissanen, 2005, 18).

Palveluilla on kolme peruspiirrettä: (1) Palvelut ovat prosesseja (palveluprosesseja), jotka koostuvat **toiminnoista** tai toimintojen sarjoista, eivätkä asioista. Toiminnoilla tarkoitetaan niitä tehtäviä, joita organisaatio tekee ja ne ovat aina yrityskohtaisia (Alhola, 2008, 47). Toiminto on yhdistelmä ihmisiä, teknologiaa, raaka-aineita, menetelmiä ja ympäristöä, joka saa aikaan tietynlaisen tuotteen tai palvelun (Vilkkumaa, 2005, 206 – 207). (2) Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja (3) asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Palveluille on myös ominaista, että ne koetaan subjektiivisesti, jolloin asiakkaat käyttävät niiden kuvaamiseksi sanoja ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus” (Gröönroos, 2001, 81 - 83). Palvelutapahtumissa on tärkeä tunnistaa, miten asiakas toimii prosessissa eli asiakkaan prosessi (Laamanen & Tinnilä, 2009, 23) sekä muistaa, että asiakas mieltää nimenomaan tuotantoprosessin näkyvän osan (Gröönroos, 2001, 82).

### 2.1.2 Pankin X strategia ja liiketoiminta

Pankki X yhdessä koko valtakunnallisen konttoriverkoston kanssa noudattaa samaa strategiaa ja strategia on muotoiltu uudelleen viimeksi vuonna 2012. Strategian teemoista tätä opinnäytetyötä ajatellen tärkeimpiä ovat linjaukset nostaa kannattavuutta erityisesti rahoituspainotteisilla liiketoiminta-alueilla, kehittäminen, tehokkuus sekä **asiakaskokemuksesta** kilpailuedun rakentaminen (Pankki X, 2012c; Pankki X, 2013b). Asiakaskokemuksella tarkoitetaan yhden määritelmän

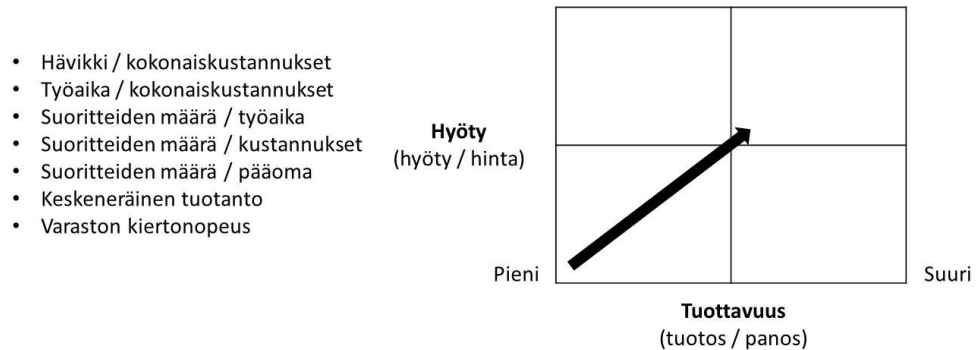
mukaan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä, 2011).

Pankin X kannattavuustavoite määräytyy ensisijaisesti vakavaraisuusvaateen mukaan. Kannattavuustavoitteen saavuttaminen edellyttää puolestaan merkittäviä toimia tehokkuuden parantamiseksi. Yhdellä kehittämiseen panostetulla eurolla on saatava jatkuvasti enemmän aikaa (mm. asiakkaille). Kaiken kaikkiaan tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen **kustannustehokkuutta** tulisi parantaa, koska kustannustehokkuudella tarkoitetaan rahallisen panoksen ja tehokkuuden välistä suhdetta, toisin sanoen eniten voittoa tai etua vastineeksi käytetylle rahalle (Macmillan Publishers Limited, 2013). Kehittämisen ohjauksessa asiakaskokemuksen rakentaminen on ratkaisevassa roolissa. Kehittämisen tavoitteena on myös **prosessi-**kulttuurin ja ydinprosessien toimivuuden sujuvoittaminen (Pankki X, 2012c; Pankki X, 2013b). Sanalla prosessi tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyneitä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia **resursseja**, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoiksi (Laamanen & Tinnilä, 2009, 121). Resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen henkilöstöä, toimitiloja, koneita ja laitteita (Alhola, 2008, 43 - 44).

Tehokkuudella on kaksi puolta: hyöty ja tuottavuus. Tehokkuus ilmaistaan usein arvon suhteena panokseen ja siitä voidaan erottaa mm. työn tehokkuus, laitteiden ja koneiden tehokkuus ja tilojen tehokkuus. Yksipuolinen suuntautuminen pelkääntään tuottavuuteen saattaa johtaa palvelun laadun heikkenemiseen. Tuottavuudella tarkoitetaan tuloksen suhdetta panokseen, esim. tuotteiden määrä/kustannukset, työaika/kokonaiskustannukset tai palvelutapahtumien määrä/henkilömäärä. Tuottavuus toisin sanoen kertoo sen, miten tehokkaasti palveluita on tuotettu. Hyötyä puolestaan mitataan harvemmin ja sen tunnuslukuna voi olla mm. **asiakkaan kokema arvo** suhteessa uhrauksiin (esim. hinta tai aika). Asiakkaan kokema arvo voidaan kuvailla puolestaan seuraavasti: Asiakkaat eivät osta palveluita tai tuotteita, vaan niiden tuottamia hyötyjä ja eri tekijöistä (tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöitä) koostuvia tarjoamia. Tällaiset tarjoamat ovat heille palveluja ja asiakkaan sama arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan. Arvo syntyy asiakkaiden ar-

vontuotantoprosesseissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia (Gröönroos, 2000, 26 – 27). Sanaa arvo voidaan käyttää eri yhteyksissä ja eri merkityksellä (Iyer, 2009, 60), joten on huomioitavaa, että tässä opinnäytetyössä on keskitytty ainoastaan asiakkaan kokemaan arvoon.

Seuraava kuvio kuvaa tehokkuusmatriisin kahta puolta suhteessa toisiinsa:



KUVIO 2. Tehokkuusmatriisin kaksi puolta: hyöty ja tuottavuus (Laamanen, 2002, 160 – 161; Laamanen & Tinnilä, 2009, 102).

Asiakaskokemuksen menestystekijöiksi on Pankin X strategiassa nostettu asiakas-hyöty, oikea palveluasenne ja sujuvuus. Asiakashyödyllä tarkoitetaan mm. kilpailukyysisiä tuotteita palveluita ja tarjoamia, parhaita kokonaisratkaisuja, vahvaa asiakastuntemusta ja tinkimätöntä ammattitaitoa. Oikea palveluasenne on puolestaan pitää sisällään mm. asiakkaan arvostamisen, ratkaisuhalukkuuden, joustavuuden, vastuun kokonaisuudesta ja lupauksien pitämisen. Sujuvuudella tarkoitetaan nopeutta, saatavuutta, mutkattomuutta ja levollisuutta (Pankki X, 2013c).

Pankin X liiketoiminnan peruslinjauksessa otetaan myös kantaa kanavien kehittämiseen asiakaskokemuksen menestystekijöiden avulla. Kanavien kehittämisen painopisteiksi on nostettu mm. monipuolisuus, saatavuus, toimivuus ja vuorovai-kutteisuus (Pankki X, 2013b). Luottoneuvottelu voidaan käydä Pankissa X kolmea eri kanavaa käyttäen: Luottoneuvotteluaikaa varattaessa valitaan ensisijainen kanava, jonka kautta asiakas haluaa käydä neuvottelun. Valittavissa on tapaami-

nen konttorilla, puhelinneuvottelu tai verkkoneuvottelu. Luottoneuvottelun jälkeen voidaan luottoon liittyvien yksityiskohtien hiomiseksi käyttää esimerkiksi sähköpostia, verkkopankin viestejä tai puhelinta (Havainnot, 2013).

## 2.2 Kustannustehokkuus

Tapoja, joilla liiketoimintaa voidaan kehittää ja tehostaa on useita, mutta monet organisaatiot eivät oikeastaan tunne muunlaista tehokkuuden kasvattamistapaa kuin prosessin kustannusten karsiminen niin, että sen tuotos pysyy kuitenkin samana (Laamanen, 2005, 188). Prosessin kehittämisen yhteyteen liitetään erilaiset ns. ”ismit”, joita ovat mm. Lean-ajattelu, BRP (business process re-engineering), JIT (just in time), TBM (time based management) ja TQM (total quality management). Yksi näistä on myös kustannusten laskenta **toimintolaskennan** avulla (Neilimo & Uusi-Virta, 2005, 163; Laamanen, 2005, 189). Toimintolaskenta voidaan määrittää lyhyesti seuraavalla tavalla: Toimintolaskenta on menetelmä, jolla mitataan toimintojen, tuotteiden ja asiakkaiden kustannuksia ja suorituksia. Toimintolaskenta mahdollistaa kustannusten kohdistamisen palvelussa tehtyjen, todellisten toimintojen ja käytettyjen resurssien perusteella (Turney, 2002, 34).

Pyrittäessä parantamaan yrityksen kustannustehokkuutta voidaan korostaa muun muassa seuraavia asioita:

- (Toimintolaskennan) toimintoanalyysin ja prosessikuvausten pohjalta karsitaan turhia toimintoja (asiakkaan kannalta arvoa tuhoavia ja lisäämättömiä) ja kehitetään sekä virtaviivaistetaan yrityksen toimintaa.
- Karsitaan turhia toiminnon kustannuksia pois (asiakkaan arvoa tuhoavia ja lisäämättömiä).
- Ulkoistetaan toiminto tai tuotteen valmistus mikäli tilanne silloin paranee.
- Toimenpiteitä kohdistetaan tappiollisiin tuotteisiin tai asiakkaisiin (uudelleenhinnoittelu, tuotesuunnittelu jne.).
- Karsitaan pysyvästi tappiolliset, kannattavaa toimintaa tukemattomat tuotteet ja asiakassuhteet. (Neilimo & Uusi-Virta, 2005, 165).

Kustannusten alentaminen voidaan kiteyttää Turneyn (2002, 169) mukaan viiteen sääntöön: 1. Vähennetään toimintojen vaatimaa aikaa ja vaivaa, 2. Eliminoidaan tarpeettomat toiminnot (kuten yllä), 3. Valitaan toimintoja, joiden kustannukset ovat alhaisimmat, 4. Jaetaan toimintoja aina kun se on vain mahdollista ja 5. Käytetään hyödyntämättömät resurssit uudelleen.

Kustannusten alentaminen vaatii yleensä useita samanaikaisia parannuksia yrityksessä: Työntekijöiltä riittävän hyvää ammattitaitoa ja asiantuntemusta sekä koko organisaatiolta erityistä kehittämisotetta uusien ajatusten, tekniikoiden, välineiden kokeilussa ja käyttöönotossa. Kustannusten alenemisen keinoja ovat mm. oppiminen, tekniikkaetu, jakaminen ja rationalisointi. Oppiminen kustannusten alentamisen konseptissa tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä oppii ajan kanssa toimimaan työssään tehokkaammin kokemuksen harjaannuttua. Tekninen etu voidaan saavuttaa käyttämällä uutta teknologiaa prosessien kehittämisessä, jolloin tuotetta voidaan valmistaa suurempia määriä ja nopeammin. Tällöin tuotetta voidaan valmistaa keskimäärin entistä alhaisemmin yksikkökustannuksin. Jakamisen etua voidaan pyrkiä saamaan käyttämällä yrityksen tuotantotekijöitä ja voimavaroja mahdollisimman moneen eri tarkoitukseen. Rationalisointitoimenpiteet voivat puolestaan kohdistua tuottavuuden lisäämiseen, yrityksen rakenteeseen ja prosesseihin. (Pellinen, 2006, 264 - 266).

Asiakkuuteen liittyviä kustannuksia on myös mahdollista alentaa. Tämä lähtee liikkeelle selvittämällä ensin asiakkuuksien rakenne analysoimalla mitä kohtaamisia ja toimintoja yritys panostaa asiakkaan ylläpitämiseksi. Jokainen toiminto ja kohtaaminen ovat kustannuskantajia ja ratkaisumalleja asiakaskustannusten vähentämiseksi on periaatteessa kolme:

1. Voidaanko tuottaa yhtä paljon arvoa asiakkaalle vähentämällä asiakaskohtaamisia tai toimintoja? Tämä vaihtoehto edellyttää prosessin tarkkaa tuntemista, jotta voidaan päätellä arvoa tuottavat ja tuottamattomat toiminnot. Tämä vaihtoehto voidaan suorittaa karsimalla asiakkaan ja yrityksen päällekkäisiä toimintoja eli tarkastelemalla voidaanko asiakkuutta hoitaa yksinkertaisemmalla prosessilla.

2. Voidaanko korvata nykyisiä kalliita kohtaamisia tai toimintoja vastaavilla, mutta halvemmin tuotetuilla? Tämä usein vaatii uusien kanavien käyttöönottoa, henkilökohtaisten tapaamisten muuttamista esimerkiksi puhelimella tapahtuvaksi. Yrityksen tulisikin miettiä voidaanko asiakaskohtaamisia hoitaa enemmän sähköisissä kanavissa, joiden avulla kohtaamisten tuottaminen tulee halvemmaksi.
3. Voidaanko toimintoja siirtää asiakkaille tehtäväksi, eli voidaanko muuttaa työnjakoa asiakkuudessa? Tämä vaatii sen, että asiakasta on tietojen avulla autettava ymmärtämään, miten hän itse pystyy hoitamaan sellaisia toimintoja, joita yritys on hoitanut aiemmin hänen puolestaan (Storbacka & Lehtinen, 2002, 72 – 75).

Mitä tehokkaammin palveluorganisaatio käyttää omia resurssejaan prosessien pannonksina ja mitä paremmin organisaatio kykenee kouluttamaan ja ohjaamaan asiakkaitaan prosessiin osallistumisessa, sitä parempi palveluprosessi on sisäisen tai kustannustehokkuuden kannalta. Palveluntarjoajan kannalta on merkityksetöntä, miten asiakkaat tuottavat palveluja yksinään, mutta sillä on ratkaiseva vaikutus palvelun tuottavuuteen asiakkaiden palvelusta saamien kokemusten kautta. (Grönroos, 2001, 291, 305).

Kustannukset eivät kuitenkaan vähene itsestään, vaan siihen tarvitaan myös toimenpiteitä. Oikeiden toimenpiteiden valinta edellyttää puolestaan laadukasta laskentatietoa (Järvenpää jne, 2010, 131), joka on tässä tutkimuksessa tuotettu toimintolaskennan avulla.

### 2.3 Toimintolaskenta

Yritykselle on tärkeää tietää toimintojen kustannuksista, koska jos todellisia kustannustekijöitä ei tunneta, kustannuksiin on vaikea vaikuttaa niin, että säästöjä saavutettaisiin koko yrityksen tasolla. Kun yrityksessä mitataan tehtävien toimintojen kustannuksia, yrityksen johdolle muodostuu selkeä käsitys siitä, mistä kustannukset todella syntyvät. On hyvä pitää mielessä, että mitä ei mitata, sitä ei voi

johtaa (Alhola, 2008, 27). Mikäli kustannuksia ei tiedetä tai ymmärretä, rahoituslaitos altistaa itsensä aiheettomasti merkittäviin strategisiin ja operaationaalisiin riskeihin (Sapp jne, 2005).

Perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna toimintolaskennan avulla voidaan laskea tarkempia toimintokohtaisia kustannuksia. Perinteinen kustannuslaskenta voi vääristää tuotekohtaista kustannuslaskentaa, koska siinä käytettävät lisäys- ja jakolaskenta kohdistaa yleiskustannuksia tuotteille väärin perustein (Alhola, 2008, 13). Pankissa käydään myös sijoituksiin ja päivittäispalveluihin liittyviä neuvotte-luita, joten on tärkeää tunnistaa tätä opinnäytetyötä ajatellen nimenomaan luotto-prosessiin liittyvät kustannukset. Perinteisen kustannuslaskennan avulla laskettuna sijoitus ja päivittäispalveluiden neuvotteluista syntyvät kustannukset tulevat väki-sinkin mukaan yleiskustannuksiin. Perinteinen kustannuslaskenta käyttää myös volyymiperustetta kohdistettaessa yleiskustannuksia tuotteille ja tämä vääristää tuotekustannuksia, koska tuotteen vaatimat toiminnot ovat todellisuudessa riippu-mattomia volyymista (Alhola, 2008, 61).

Toimintolaskennan etuja ovat mm. välillisten kustannusten parempi kohdistami-nen, paremmat hinnoittelupäätökset, epäsuoriin kustannuksiin vaikuttavien kus-tannusten ymmärrettävyyden lisääntyminen ja tehokkaampi tapa motivoida sekä kontrolloida toiminnan ja prosessin kehittämistä. Sen avulla voidaan myös tunnis-taa aktiviteetit, jotka eivät tuota lisäarvoa (Mäntyneva, 2002, 80).

Alun perin toimintolaskentaa on hyödynnetty etupäässä tuotelaskentaan, mutta nyttemmin sitä käytetään muillakin osa-alueilla, kuten palveluiden laskennassa (Alhola, 2008, 31). Täten toimintolaskenta soveltuu hyvin luottoprosessin kustan-nusten laskentaan, koska luottoneuvottelu luokitellaan palveluksi. Luottoproses-sista syntyvä tuote on puolestaan itse luotto.

Toimintolaskennan ympärillä on käyty paljon keskustelua ja sitä on sekä ihailtu, että kritisoitu. Toimintolaskentaan liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että monet yritykset kokeilevat sitä, mutta luopuvat sen käyttämisestä myöhemmin. Syynä luopumiseen ovat mm. toimintolaskennasta saatavien hyötyjen epävarmuus, toi-mintolaskennan korkeat kehittämis, käyttöönotto ja käyttökustannukset (Pellinen,

2006, 193). Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään yhden Pankin X prosessin kustannusten laskentaan kertaluonteisesti ja laskennan avulla saatavaa tietoa on mahdollista hyödyntää välittömästi. Tutkimus ei tähtää toimintolaskennan käyttöönottoon Pankissa X. Toimintolaskennan yksi ominaispiirteistä onkin sen kertaluontoinen laskentatapa, sen avulla voidaan laskea yrityksen kustannuksia tällä hetkellä. Tästä syystä toimintolaskennan avulla saadut tulokset eivät pidä paikkaansa pitkällä aikavälillä kun yrityksen prosesseja tai operaatioita muutetaan (Accountingtools, 2013).

### 2.3.1 Toimintolaskennan lähtökohdat

Toimintolaskennan avulla voidaan vastata seuraaviin kysymyksiin: Mitä toimintoja yrityksessä suoritetaan, jotka kuluttavat yrityksen resursseja, miten paljon toimintojen suorittaminen ja niihin liittyvät prosessit kustantavat, miksi yrityksen on tärkeää suorittaa kyseiset toiminnot ja prosessit sekä paljonko tietynlaista toimintoa tarvitaan palvelun tuottamiseen (Kaplan & Cooper, 1998, 79)?

Toimintolaskennan lähtökohtana on toimintojen ja toimintoketjujen näkeminen. Yrityksen tuotteet, asiakkaat yms. edellyttävät toimintoja ja toimintojen suorittaminen edellyttää erilaisia resursseja, kuten henkilöstöä. Toimintoajattelun lähtökohta ja ympäristö voidaan kuvata yksinkertaisesti seuraavanlaisen kuvan avulla:



KUVIO 3. Toimintoajattelun yksinkertainen lähtökohta (Alhola, 2008, 29).

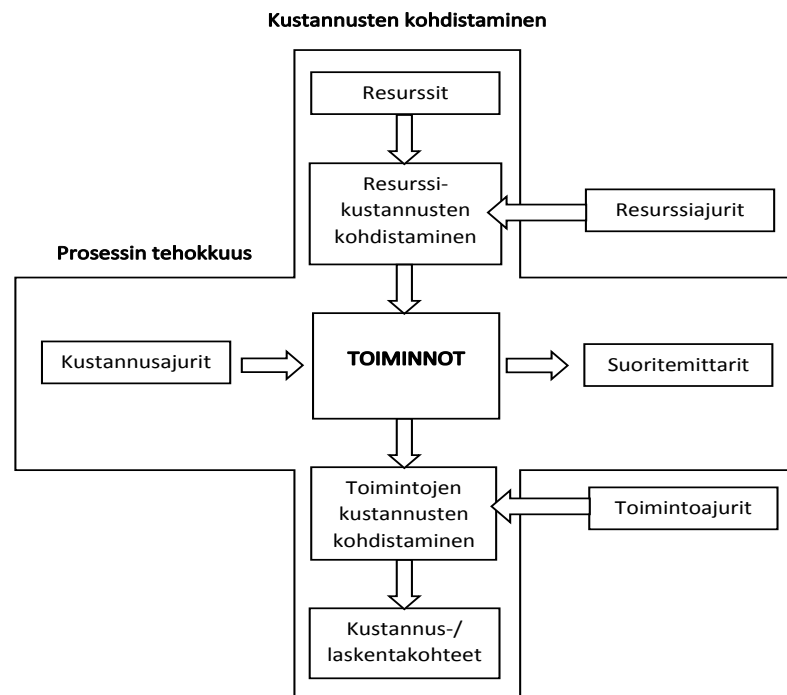
Lyhyesti sanottuna toimintoihin perustuva kustannuslaskenta seuraa kustannuksia yrityksen toimintojen operatiivisista tiedoista (eli siitä, mitä ihmiset ja koneet todella tekevät työyhteisössä) ja yrityksen keskeiset toiminnot yleensä selvitetään toimintoanalyysin avulla. Myös toimintojen tehostaminen näkökulmasta on hyödyllistä nähdä toiminnot toimintoketjuina (Alhola, 2008, 31 - 32, 37).



Toimintolaskennan perusidea voidaan esittää myös seuraavasti:

Voimavarojen käyttö aiheuttaa kustannuksia, toiminnot käyttävät voimavaroja, toiminnot saavat voimavarojen käyttöä vastaavan määrän kustannuksia, tuotteet käyttävät toimintoja, tuotteet saavat toimintojen käyttöä vastaavan määrän kustannuksia (Pellinen, 2006, 188).

Toimintolaskennan avulla on myös mahdollista tarkastella prosessin tehokkuutta sekä mitata ja kehittää sitä kokonaisprosessia, joka tarvitaan tuotteen tuottamiseksi. Toimintolaskennan perusajatusta voidaan kuvata seuraavan CAM-I (Consortium for Advanced Aided Manufacturing-International) kuvion avulla:



KUVIO 4. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola, 2008, 34).

Prosessinäkökulma tuottaa informaatiota siitä, kuinka tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Tämän lisäksi prosessin tehokkuuden näkökulma antaa tietoa jokaisen toiminnon kustannuskohdistimista ja

suorituskyvyn mittareista (Alhola, 2008, 35). Prosessinäkökulmasta voidaan puhua nimikkeellä myös prosessilaskenta, jonka avulla voidaan tehostaa ja virtaviivaistaa toimintoja (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 143, 149).

Toimintojen ja toimintaketjujen lisäksi on kyettävä erottamaan, mitkä toiminnot tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja mitkä eivät. Lisäarvoa tuottamattomia toimintoja tulisikin pyrkiä eliminoimaan, etteivät ne tuhoa arvoa (Alhola, 2008, 28 – 29).

Kun kustannuslaskennan avulla tuodaan esille arvoon vaikuttavat asiat, voidaan toimintaa kehittämällä päästä eroon arvoa tuhoavista kustannuksista ja vähentää arvoa lisäämättömiä osia. Näin kustannuslaskennan avulla voidaan tuottaa ymmärrystä kustannuksiin vaikuttavista tekijöistä ja vauhdittaa kustannustehokkuuden parantamista (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 152).

### 2.3.2 Kustannusten kohdistaminen

Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan (ei jaeta, vyörytetä tai hyvitetä) laskentakohteille niiden aiheuttamisperiaatteiden mukaisesti. Toimintolaskennassa ei oteta huomioon esimerkiksi ylikapasiteetti – ja tuotekehityskustannuksia, koska ylikapasiteettikustannuksien kohdistaminen rasittaisi valmistettavien tuotteiden kustannuksia epäoikeudenmukaisesti ja taas tuotekehityskustannukset hyödyttävät enemmänkin uusia tuotteita kuin olemassa olevia tuotteita. Kustannusten kohdistamisprosessin kuvaukseen kuuluu olennaisesti erilaisia teknisiä käsitteitä, joista luottoprosessin kustannusten laskentaa ajatellen olennaisia ovat resurssit eli voimavarat, resurssiajurit, toiminnot ja toimintoajurit (Alhola, 2008, 41 – 42).

Kuten aiemmin todettiin, resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstöä, toimitiloja, koneita ja laitteita. Resurssit kertovat paljonko rahaa on käytetty tai käytetään työn suorittamiseen ja euromääräiset summat on saatavissa yrityksen pääkirjaleiltä.

Esimerkiksi jos palkkatilin loppusumma on 100 000,00 euroa ja tiedetään, että sillä on saatu aikaan vastaanotto-, varastointi- ja lähettämistoiminto, jaetaan palkkatili (100 000,00 euroa) näiden toimintojen kesken siinä suhteessa kuin ne ovat vieneet aikaa. Jos aikaa on

kulunut esimerkiksi 20 % vastaanottoon, 35 % varastointiin ja 45 % lähettämiseen, saadaan toimintojen kustannuksiksi seuraavat euro-määrät: vastaanotto 20 000,00 euroa, varastointi 35 000,00 euroa ja lähettäminen 45 000,00 euroa (Alhola, 2008, 43 - 44).

Muita, kustannuksia aiheuttavia resursseja yllä mainittujen lisäksi ovat esimerkiksi sähkö ja välineiden poistot (arvon vähentyminen) (IMA, 2006, 3).

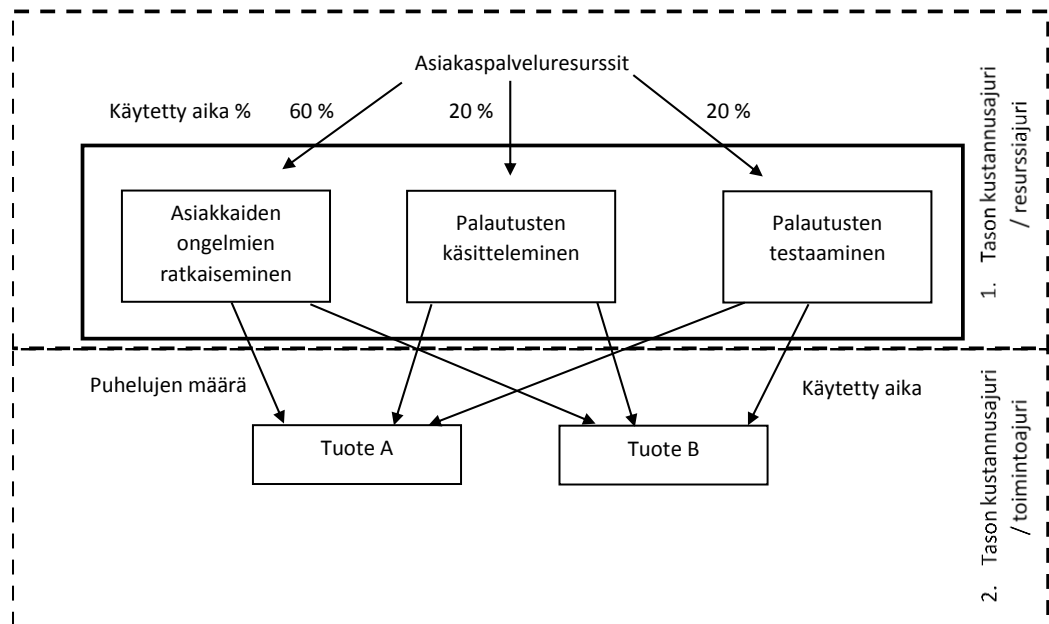
Resurssit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkisiin, taloudellisiin ja fyysisiin resursseihin, Henkisiä resursseja ovat esimerkiksi osaaminen ja asennoituminen, taloudellisia resursseja puolestaan pääomat (varat) ja fyysisiä resursseja ovat mm. toimitilat, koneet ja laitteet. Yrityksen keskeisin resurssi on henkilökunta, jota voidaan kuvailla myös tietoresurssina tai henkisenä, aineettomana pääomana (Alhola, 2008, 100 - 101).

Kun aikaa käsitellään yhtenä yrityksen resurssina, voi tavoitteena olla asiakkaiden odotusten ylittäminen esimerkiksi vastaaminen nopeammin asiakkaan tarpeisiin. Ajan ymmärtäminen resurssina voi tarkoittaa myös toimintavarmuuden lisäästä, laadun parantamista tai asiakkaiden tarpeita vastaavien tuotteiden tuomista markkinoille entistä nopeammin. Tällaisiin tuloksiin päästään vain kun karsitaan kaikki sellaiset toiminnot, joista ei koidu asiakkaalle arvoa, koska turhien toimintojen eliminointi tuo lisää aikaa tärkeille, arvoa lisääville toiminnoille (Alhola, 2008, 103 – 104).

Resursseista koituu yrityksille kustannuksia ja yksi merkittävimmistä kustannuksista palvelualoilla ovat henkilöstöstä johtuvat työkustannukset. Palvelusuoritteen edellyttämät työkustannukset muodostuvat kahdesta osatekijästä: tehdyn työn määrästä ja työn yksikkökustannuksista. Työkustannusten keskeinen tekijä on palkkakustannukset, jotka koostuvat työntekijälle maksetusta bruttopalkasta ja välillisistä työvoimakustannuksista (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 84 – 85). Välilliset työvoimakustannukset voidaan ilmaista myös termillä henkilöstösivukulut, jotka koostuvat pakollisista ja vapaaehtoisista henkilöstösivukuluista. Palkkakustannukset voidaan laskea kertomalla bruttopalkka sivukuluprosentilla ja lisäämään

tulo bruttopalkkaan (palkkakustannus = bruttopalkka + bruttopalkka x sivukuluprosentti). Eri järjestöt julkaisevat suosituksia eri alojen sivukuluprosentiksi (Eklund & Kekkonen, 2011, 27 – 29).

Resurssiajureilla on kaksi merkitystä: toisaalta sillä tarkoitetaan tekijää, jolla kustannukset kohdistetaan ja toisaalta se kertoo, miksi toiminto vaatii tietyntylaisia resursseja. Resurssiajureita on myös kahdenlaisia: Ensimmäisen tason kustannusajurit ovat nimeltään resurssiajureita ja toisen tason kustannusajurit ovat nimeltään toimintoajureita. Resurssiajureilla kohdistetaan resurssit toiminnoille ja toimintoajureilla puolestaan toiminnoilta laskentakohteille. Kustannusajurien valitseminen ja kartoittaminen on erittäin tärkeää, koska väärä kustannusajuri johtaa virheelliseen lopputulokseen. Ajureiden valitseminen ja kartoitus onkin täten yksi koko toimintolaskennan kriittisimmistä kohdista (Alhola, 2008. 44).



KUVIO 5. Esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille (Alhola, 2008, 45).

Esimerkissä käytetyt toiminnot ovat asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen, palautusten käsitteleminen ja palautusten testaaminen. Muita tyypillisiä toimintoja ovat esimerkiksi tarjousten laadinta, ostotilausten vastaanotto, koneiden asetus, valmistus, pakkaaminen ja lähetys (Vilkkumaa, 2005, 206 – 207).

Toimintoajureilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritus-  
tiheyteen ja siihen, että koko toimintoa yleensäkin suoritetaan. Kuviossa 4 yksi  
toimintoajuri oli puheluiden lukumäärä. Toimintoajureiden lisäksi voidaan käyttää  
myös yksikkö- eli laskenta-ajureita. Yksikköajureiden käyttö on tarpeellista sil-  
loin, kun saman toimintoryhmän toimintojen kustannuseroja on tarpeen tarkas-  
tella. Muita ajureita voisi olla esimerkiksi tuote suunnittelu tai käytettävät työme-  
netelmät. Toisaalta yksikköajureilla tarkoitetaan myös niitä tekijöitä, jotka vaikut-  
tavat yksittäisen toiminnan kustannuksiin (resurssikulutukseen) ja siihen, miten  
toiminto suoritetaan. Seuraavassa kuvassa on esitelty vielä esimerkkejä erilaista  
ajureista:

TAULUKKO 1. Esimerkkejä ajureista (Alhola, 2008, 49).

Toiminto	Toimintoajuri	Yksikköajuri
Asiakaskontaktien hoito	Asiakaskäyntien lkm	Matkan pituus
Myyntireskontran hoito	Laskujen lkm	Vientilaskujen lkm
Tarjouspyyntöjen käsit- tely	Tarjouspyyntöjen lkm	Tarjottujen nimikkeiden lukumäärä
Myyntilaskujen käsittely	Tilausrivien lkm	Tilausten puutteellisuus
Palkkalaskenta	Henkilöiden lkm	Urakkapalkansaajien lkm

Ilman yksikköajureita esimerkiksi kaikki asiakaskäynnit olisivat samanarvoisia.  
Yksikköajureilla kyetään erottamaan erilaiset asiakaskäynnit toisistaan esimer-  
kiksi matkan pituuden perusteella. Laskentajärjestelmän rakentaminen on kuiten-  
kin täysin yritys kohtaista (Alhola, 2008. 48 – 49).

Toimintoajureina voidaan käyttää myös ainoastaan aikaa, jolloin toiminnoille ker-  
tyvien kustannusten kohdistaminen perustuu toimintokohtaisten kustannusajurei-  
den yksikköhintojen käyttöön. Yksikköhinnat määritellään ensin arvioimalla ai-  
kayksikön kustannus kunkin toiminnon käytössä olevalle kapasiteetille. Tämän

jälkeen voidaan arvioida toimintojen vaatima yksikköaika ja määrittellä näiden tietojen perusteella toiminnoittain kustannusajureiden yksikköhinnat (Pellinen, 2006, 193 – 194).

### 2.3.3 Toimintoanalyysi


Toimintoanalyysi kertoo mitä organisaatiossa tapahtuu, eli antaa käsityksen siitä mitä yrityksessä tehdään ja kuinka resursseja käytetään hyväksi. Toimintoanalyysissä selvitetään mistä toiminnon suorittamistiheys riippuu (kuinka toimintoketju toimii), millaisia tehtäviä toimintoon kuuluu, miksi toiminto kuluttaa niin paljon resursseja, miten paljon toiminnot ja tehtävät vievät aikaa, miten toiminnot liittyvät toisiinsa ja muodostavat liiketoimintaketjuja, mikä laukaisee toiminnon tapahtumisen, mistä saadaan tarvittava tieto toiminnan suorittamiseksi, mitkä ovat edelliset vaiheet toimintojen ketjussa, mitä seurannaistoimintoja tietty yksittäinen toiminto aiheuttaa, mitä toiminnot merkitsevät yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja kuka tarvitsee juuri tietynlaisen toiminnon tuotosta (Alhola, 2008, 93; Vilkkumaa, 2005, 208). Toimintoanalyysin hyötyjä ovat, että se auttaa tunnistamaan osaston työkuormituksen aiheuttajat, se muodostaa hyvän pohjan jatkuvalla parantamiselle ja kustannuslaskennalle sekä se selkeyttää toimittajista asiakkaaseen ulottuvan prosessin rakenteen (IMS Business Solution Oy, 4).

Toimintoanalyysi alkaa toimintojen kartoittamisesta. Esimerkiksi voidaan selvittää, mitkä kymmenen toimintoa kuluttavat eniten resursseja yrityksessä. Mikäli yritys korostaa esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä, on mielenkiintoista selvittää, montako kymmenestä eniten resursseja kuluttavasta toiminnosta liittyy suoraan asiakkaaseen (Alhola, 2008, 93). Toisin sanoen on hyvä tunnistaa merkittävät toiminnot. Merkittäviksi toiminnoiksi voidaan luokitella ne toiminnot, joissa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, tiedetään olevan korkeimmat kustannukset, jotka ovat tuotteen tai palvelun toteuttamisen ja asiakkaalle toimittamisen kannalta keskeisiä, edistävät organisaation strategiaa ja jotka ovat potentiaalisia kilpailukyvyyn kannalta. (IMS Business Solution Oy, 5).

Toimintojen lukumäärän hallinnassa kannattaa käyttää niin sanottua 20/80 sääntöä. Pienet, kustannuslaskennan kannalta mahdollisesti merkityksettömät toiminnot voidaan sivuuttaa esimerkiksi yhdistelemällä niitä suurempiin kokonaisuuksiin. Tämä ei aiheuta laskentakohteille juurikaan epätarkkuutta ja edellä mainittu estää myöskin sen, että järjestelmästä ei tule liian monimutkainen (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 147).

Toiminnot voidaan selvittää haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa (Alhola, 2008, 53) tai organisaation vastuuhenkilöitä, analysoimalla kokemusperäistä tietoa ja käyttämällä erilaisia työntutkimusmenetelmiä. Laajan ja parhaan kuvauksen toimintoista tuottaa todennäköisemmin useamman eri menettelytavan yhdistelmä (Vilkumaa, 2005, 210). Toimintojen kartoituksessa auttaa monesti, jos yrityksen eri prosesseista muodostetaan ensin prosessikaavio (Seppänen jne, 2002, 25), koska toimintoanalyysissä kartoitetaan usein liiketoimintaprosesseja (Alhola, 2008, 94 – 95).

TAULUKKO 2. ABC/M-analyysin työpohja (IMS Business Solutions Oy, vuosiluku ei tiedossa, 16).

Heräte - mikä käynnistää toiminnon? Miksi se tehdään?	Toiminto - primäärinen (asiakas hyöty) - sekundäärinen (hallinnollinen tai odotusta, korjausta..)	Toiminnon nimi	Toiminnon viemä aika kokonaisajasta, %	Kustannusten kohdistin (Mikä oli toiminnon kohde, joka aiheutti työpanoksen / res. käytön?)	Suoritusmäärän mittari (kpl, hlöä, tapahtumaa jne)	H/A	Kommentit 
Lainahakemus	P	Lainahakemuksen käsittely	80 %	Käsitelty hakemus	Käsiteltyjen hakemusten määrä	H	

Toimintoanalyysin apuna voidaan käyttää yllä olevaa taulukkoa, jota voidaan myös kutsua työpohjaksi. Työpohjassa määritellään 10 osaston merkittävintä toi-

mintoa, sekä kuhunkin toimintoon suhteellisesti kuluva aika. IMS Business Solution:n (vuosiluku ei tiedossa, 4) mukaan toimintoja voidaan määrittää myös vain 7. Näiden lisäksi tunnistetaan toimintojen herätteet – eli mistä toiminnot lähtevät liikkeelle sekä tuotokset – eli mitä toiminto tuottaa. Tuotoksille merkitään mittarit, esimerkiksi tuotetut kpl määrät. Toiminnot luokitellaan primäärisiin ja sekundäärisiin sekä lisäarvoa tuottaviin ja tuottamattomiin luokkiin. Primäärisellä luokalla tarkoitetaan toimintoa, josta asiakas hyötyy ja sekundäärisellä luokalla toimintoa, joka on hallinnollinen tai esimerkiksi odottelua taikka korjaus toimenpiteitä. Työpohjan avulla voidaan myös analysoida miten toiminto liittyy muihin toimintoketjuihin. Työpohjassa kohdalla H/A tarkoitetaan H= havainnoitu, A= arvioitu. (IMS Business Solution Oy, 4).

Toimintoihin kuluva aikaa voi selvittää tutkimalla prosesseissa toimivien ajankäyttöä siten, että henkilöstöä pyydetään merkitsemään muistiin lyhyin (esimerkiksi 15 minuutin) aikaväleihin, mitä he ovat tekemässä juuri sillä hetkellä (Laamanen, 2005, 190). Tätä menetelmää voidaan kutsua työkirjanpitojärjestelmäksi, jonka tutkimiseen tulisi käyttää aikakortteja. Tällä lailla saadaan tilastoitua toimintoon tai kustannusobjektiin käytetty aika (Turney, 2002, 273, 275). Työntekijän tulisi seurata työaikansa käyttöä 1 – 4 viikon ajan. Tarkoituksena on saada kirjatuksi mahdollisimman tarkkaan tyypillisten työtehtävien työajan jakauma, mutta melko vähällä vaivalla (Järvinen jne, 2010, 142 – 143).

#### 2.3.4 Yhteenveto toimintolaskennan toteuttamisesta

Tarkemmin kuvattuna ja yhteenvetona voidaan todeta, että toimintolaskennan toteutus tapahtuu kuudessa vaiheessa:

1. Valmisteluvaihe
2. Toimintoanalyysi
3. Kustannuskohdistimien määrittäminen
4. Toimintoperusteinen kustannusten laskeminen
5. Laskentatietojen hyväksikäyttö



6. Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan ja muihin yrityksen tietojärjestelmiin.

(1) Valmisteluvaiheessa määritellään ensin selvityksen tavoite, laajuus, tuotteet, palvelut, asiakkaat ja toimintaprosessin päävaiheet. Tämän lisäksi tulee selvittää, mitä tietoja yrityksen nykyinen laskentajärjestelmä voi tuottaa. (2) Valmisteluvaiheen jälkeen siirrytään selvittämään, mitä ihmiset tekevät yrityksessä ja miten tekemiset liittyvät toisiinsa. Toimintoanalyysissä selvitetään myös toimintojen tarpeellisuus ja tehdään voimavarojen kulutuksen arviointi. Kehittämisen kannalta on hyödyllistä luokitella toiminnot ydin- ja tukitoimintoihin, toistuviin ja kertaluontoisiin toimintoihin ja lisäarvoa tuottaviin, tuottamattomiin ja hävittäviin toimintoihin sekä kuvata toimintojen väliset suhteet. Tätä luokittelua voidaan käyttää apuna toiminnan tehokkuuden lisäämiseen tähtäävissä kehityshankkeissa ja toimintoittain voidaan määritellä myös voimavarojen kuormitusta selittävät tekijät (Pellinen 2006, 190 – 191).

(3) Kustannuskohdistimien määrittäminen tehdään haastattelemalla toiminnoista vastaavia henkilöitä. Heiltä kysytään, kuinka usein toimintoa tarvitaan, mikä aiheuttaa toiminnon kuormitusta ja mihin toimintoa tarvitaan. Tämän jälkeen jokaisen toiminnon suoritteille määritellään yksikkökustannukset. Kohdistimia valittaessa on otettava huomioon tietojen saatavuus, kyky kuvata voimavarojen kulutusta, vaikutus yrityksen nykyiseen toimintaan sekä mittauskustannusten ja hyötyjen suhde (Pellinen, 2006, 191). Kustannusajureiden määrittäminen ei välttämättä ole yhtä helppoa kuin toimintojen määrittäminen. Kustannusajuri ja yksikköajuritietoja saatetaan joutua keräämään monista eri tietolähteistä (Alhola, 2008, 53). Kustannusten kohdistamisperustan luomisessa tulisikin olla erittäin tarkka kun laskennan kohteena on vain yksi yrityksen tekemisprosessi (Vilkkumaa, 2005, 208).

(4) Toimintoperusteisten kustannusten laskeminen tapahtuu kahden päävaiheen avulla. Ensimmäisessä vaiheessa resurssikustannukset kohdistetaan toiminnoille. Esimerkiksi henkilösidonnaiset kustannukset jaetaan ajankäytön perusteella tai ohjelmistot käyttötarkoituksen tai ajankäytön perusteella. Toisessa vaiheessa valitaan laskentakohde, laskentakohde voi olla tuotteet, tuotantoprosessin osat tai markkina-alueet (Pellinen, 2006, 191 – 192).

Vaihe viisi (5) voidaan kuvaila tämän opinnäytetyön kannalta enemmänkin sanoilla ”laskennan tuloksiin perustuvat johtopäätökset ja kehitysehdotukset”. Vaihetta kuusi (6) puolestaan ei ole olennaista esitellä tämän opinnäytetyön kannalta, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole toimintolaskennan käyttöönotto Pankissa X.

## 2.4 Prosessin kehittäminen

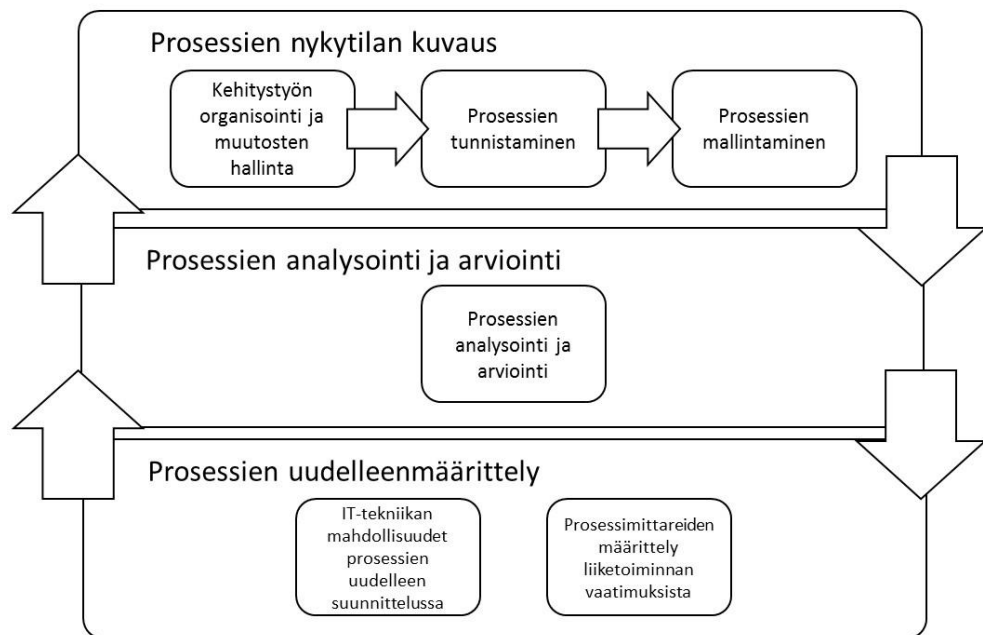
Organisaation suorituskyky perustuu prosessiajattelun mukaisesti prosessien toimivuuteen. Prosessien kehittäminen on keskeinen keino kehittää liiketoimintaa ja näin parantaa tulosta. Prosessityöllä voidaan tavoitella esimerkiksi kustannusten vähentämistä, tuottavuuden kasvua, asiakassuhteiden pysyvyyttä, virheiden määrän vähentämistä tai organisaatiokulttuuriin ja asenteiden muuttamista (VirtuaaliAMK, 2005). Prosessien kehittämisessä tulee pitää mielessä ensisijaisesti kysymykset: Missä nyt olemme, mihin olemme menossa, mihin emme ole menossa, mikä muuttuu, miten toteutetaan, kuvaa vastaa toteutuksesta ja millä aikataululla (Jalonen, 2012, 35).

Tätä opinnäytetyötä ajatellen on myös tärkeä ymmärtää, että yrityksen strategia toteutuu arjessa ja käytännön toimintana prosessissa (Laamanen, 2005, 155), koska opinnäytetyön aihe kumpuaa Pankin X strategiasta. Prosessiajattelun kulmakivi on kuitenkin yrityksen asiakkaat; kun toimintaa halutaan parantaa ja kehittää, se tehdään asiakkaan tarpeisiin perustuen (VirtuaaliAMK, 2005).

Eri lähteet (Laamanen, 2005; Lecklin 2006, VirtuaaliAMK, 2005) määrittelevät prosessin kehittämisen vaihteet hieman erilailla. Seuraavaksi on esitelty VirtuaaliAMK:n esittämä malli prosessin kehittämisestä. Prosessin kehittäminen alkaa sen nykytilan kuvauksesta, jossa tunnistetaan prosessit, mallinnetaan ne sekä arvioidaan niiden toimivuutta. Nykytilan kuvaukseen jälkeen tehdään prosessin ominaisuuksien, prosessimittareiden tason ja prosessiin kohdistuvien odotusten analysointi. Toisien sanoen analysointi vaiheessa selvitetään vaiheessa yksi havaittuja ongelmia, valitaan työkalut ongelmien selvittämiseksi ja asetetaan mittarit, joiden avulla prosessia voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Lopuksi prosessit määritellään

uudelleen ja laaditaan muutoksen toteuttamista varten toteutussuunnitelma (ts. parannussuunnitelma), jossa otetaan huomioon henkilöstön koulutus ja tiedottaminen.

Seuraavassa kuviossa on mallinnettu prosessin kehittämisen vaiheet. Huomattavaa kuviossa on nuolet sen ympärillä, joiden avulla on osoitettu, että prosessin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa.



KUVIO 6. Prosessien kehittämisen vaiheet (VirtuaaliAMK, 2005).

Prosessin kehitysmallia ja yllä olevaa kuviota on käytetty tässä opinnäytetyössä soveltaen: Opinnäytetyössä on keskitytty prosessin nykytilan kuvaukseen sekä toimivuuden analysointiin ja arviointiin tutkimusmenetelmiä käyttäen. Prosessin uudelleen määrittely on rajattu tästä opinnäytetyöstä pois.

Prosessien tunnistamisen tavoitteena on ymmärtää organisaation rakenne ja dynamiikka. Tunnistamisen pyrkimyksenä on myös olla selvillä siitä, mihin organisaatiossa kuluu käytettävissä oleva aika: Kuluuko se tehokkaaseen, järkevään ja asiakkaalle arvokkaaseen toimintaan vai tuottamattomaan työhön, kuten esimerkiksi turhiin kokouksiin, virheiden korjaamiseen, kadoksissa olevien tietojen etsintään,

keskusteluun siitä, kenen pitäisi jokin tietty tehtävä tehdä tai myöhässä olevien syötteiden odotteluun (VirtuaaliAMK, 2005).

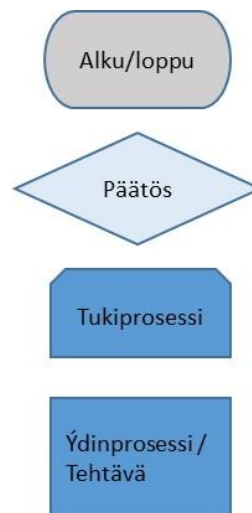
Raynusin (2011, 87) mukaan prosessit edustavat niitä aktiviteetteja, jotka tuovat yritykselle arvoa. Prosessin kuvaus voidaan suorittaa yksinkertaisesti kuvaamalla ensin prosessin heräte/syöte (input), sen jälkeen toiminto joka tuottaa arvoa ja viimeiseksi prosessin tuotos (output). Tuotosten hyödyt ovat riippuvaisia kahdesta tekijästä: (1) Herätteen sisällöstä ja (2) arvoa lisäävän toiminnon valinnasta.

Prosessien eli toimintoketjujen kuvausten avulla laaditaan kartta organisaation toiminnasta. Ketjut alkavat aina joko sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Laamanen, 2002, 52; Martola & Santala, 1997, 74 - 75). Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi edustaa sitä toiminnollisuutta miksi yritys on olemassa, joten sitä voidaan myös kutsua nimellä liiketoimintaprosessi. Toisaalta ydinprosessit muodostavat eheän kokonaisuuden asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen tyydyttämiseen. Jotta liiketoimintaprosesseja voidaan kuvata, tarvitaan avuksi tukiprosesseja. Tukiprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, jotka tukevat ydinprosessia, kuten esimerkiksi suunnittelu tai käytön tuki. Tukiprosessit voidaan nähdä myös muodostavan eheän kokonaisuuden yrityksen sisäisten asiakkaiden tarpeen ilmaisusta sen tyydyttämiseen (VirtuaaliAMK, 2005; Laamanen, 2005, 159; Laamanen & Tinnilä, 2009, 122).

Prosessien kuvaukset voidaan jakaa karkeisiin ja yksityiskohtaisiin kuvauksiin (Martinsuo & Blomqvist, 2010, 9 - 10), joista seuraavaksi keskitytään yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Yksityiskohtainen kuvaus on valittu siksi, koska Pankin X luottoprosessi on yksi monista ko. yrityksessä tapahtuvista prosesseista ja sen kehittämisen sekä tämän opinnäytetyön kannalta on oleellista, että siitä on kattavat lähtötiedot. Aiemmin mainittu Joseph Raynusin kuvaus prosessista edustaa karkeaa prosessin kuvaustapaa.

Yksityiskohtaiseen prosessin kuvaukseen on olemassa erilaisia kuvaustapoja variaatioineen, joista neljä yleisintä ovat vuokaavio, tehtävämatriisi, ns. uimaratakaavio ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen (Martinsuo & Blomqvist, 2010,

11). Laamanen (2005, 161) puolestaan tunnistaa noin parikymmentä erilaista kaa- viotekniikkaa, jolla voidaan kuvata prosessi. Prosessikaaviolla tarkoitetaan kaa- vion muotoon piirrettyä esitystä, jossa graafisesti esitetään tietynlaisen prosessin toiminnot, tietovirrat, roolit tai henkilöt (Laamanen & Tinnilä, 2009, 124). Tähän opinnäytetyöhön on valittu prosessin kuvaustekniikaksi ns. uimaratakaavio sen selkeyden vuoksi ja sen etuna on myös, että prosessin tekijät tai prosessin suoritta- misesta vastuussa olevien työroolit saadaan näkyviin (LAMK, 2013). Uimarata- kaaviossa käytettävät merkkien selitykset ovat vuokaaviota vastaavat:



KUVIO 7. Prosessikaavion merkkien selitykset (Lecklin, 2006, 180).

Prosessin alku ja loppu kuvataan uimaratakaaviossa ellipsimäisellä kuviolla ja prosessin päätöskohdat kuvataan neljäkkään avulla. Päätöskohdilla tarkoitetaan niitä kohtia, joissa prosessin eteneminen voi johtaa kahteen tai useampaan eri suuntaan, merkkiä voidaan kutsua myös valinnaksi. Tukiprosessi puolestaan kuva- taan monikulmion ja ydinprosessin eri tehtävät neliön avulla. Prosessin eri palaset yhdistetään yhteen nuolien avulla, jotka kertovat prosessin kulun suunnan (Jalo- nen, 2012, 53; Lecklin, 2006, 180).

Prosessikuvauksessa tulisi Laamasen (2002, 78) mukaan ilmetä seuraavat seikat:

1. Soveltamisala: Mihin prosessia sovelletaan, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?

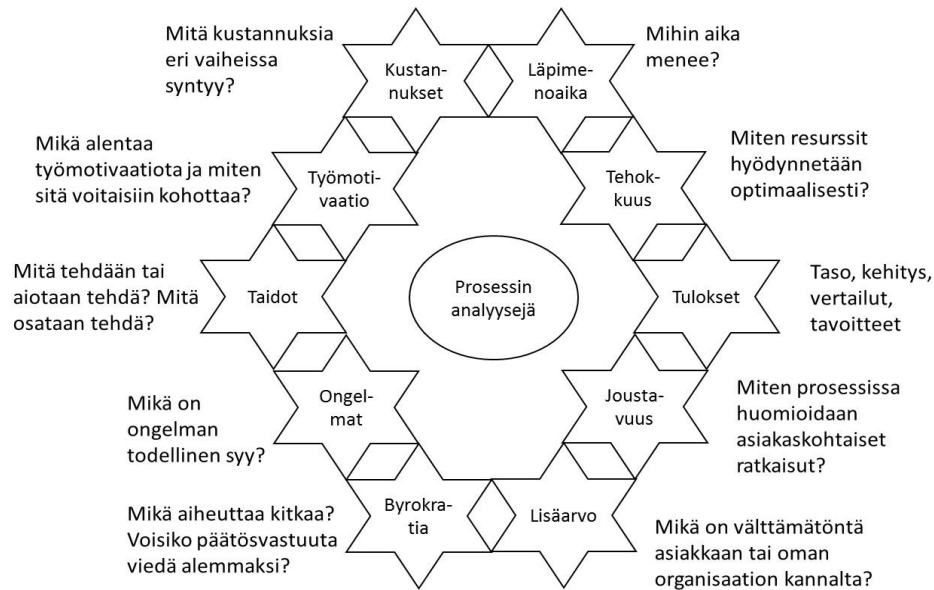
2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa: Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät, mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat?
3. Tavoite: Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio), mitkä ovat prosessin menestystekijät ja miten prosessin suorituskykyä mitataan?
4. Syötteet, tuotteet ja palvelut: Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut ja miten tietoja hallitaan?
5. Prosessikaavio: Mikä on prosessin karkea vaiheistus ja millainen on prosessikaavio?
6. Vastuut: Mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit, mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut sekä mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?

Prosessin kuvauksessa tulisi ottaa myös huomioon sen rajaus, jonka tavoitteena on sopia mitä prosessi sisältää. Prosessin rajaukset sekä prosessikartan teko tulisi kuulua Laamasen (2002, 66 - 67) mukaan johtoryhmälle. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty prosessin tunnistamiseen jo olemassa olevia prosessi kaavioita Pankin X luottoprosessista, omia havaintoja aiheesta sekä haastatteluja. Prosessin rajauksista tätä työtä ajatelleen on myös keskusteltu 8.11.2013 pankinjohtaja A:n kanssa. Keskustelun tuloksena päädyttiin rajaamaan luottoprosessin tukitoiminnot tutkimuksesta pois ja keskittyä ydinprosessiin, jonka voidaan nähdä tapahtuvan luottoneuvottelijan ja asiakkaan välillä.

Tyypillisiä prosessin analyysijä ovat läpimenoaika, virtaus, jalostusarvo, hävikki, kustannukset, virheet, poikkeamat ja asiakaspalautteet (Laamanen, 2002, 210). Prosessin arviointiin kannattaa myös sisällyttää asiakasarvio prosessista. Asiakas näkee yleensä prosessin toimivuuden lopputuloksen kautta ja asiakkaan arvion avulla voidaan päätellä, missä kohtaa prosessia tehdään työvaiheita, jotka vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan tyytymättömyyteen (Lecklin, 2006, 142 - 143). Jalonen (2012, 45) lisää myös yhdeksi prosessianalyysin aiheeksi prosessin keskeisten resurssien tunnistamisen.

Prosessin analysoinnin apuna voidaan käyttää seuraavaa kuvaa, joka osoittaa erilaisia kysymyksiä, joita prosessille voidaan asettaa. Prosessianalyysin tuloksena

valitaan sen kehittämistapa ja lähtötilanteesta riippuen voidaan päätyä tekemään prosessiin pieniä muutoksia tai se voidaan uudistaa kokonaan.



KUVIO 8. Prosessien analysointi (VirtuaaliAMK, 2005).

Prosessin mittareilla on tarkoitus mitata koko prosessia. Mittarit kytketään esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin, vaatimuksiin ja tarpeisiin, organisaation perustehtävään, visioon ja strategiaan tai prosessin tavoitteisiin ja menestystekijöihin. Mittareiden tulisi olla ennakoivia, eli niiden tulisi ”ennustaa tulevaa” ja niitä asetettaessa on tärkeä ymmärtää miten asiat vaikuttavat prosessissa toisiinsa, eli tulisi ymmärtää ns. syy-seuraussuhteet. Muutamia esimerkkejä mittarista ovat mm. reklaamatioiden määrä, toimitusaika tilauksesta ja toimituksen kustannukset. (Jalonen, 2012, 45, 47). Prosessin mittarina voidaan myös käyttää sen läpimenoaika (Laamanen 2005, 188).

Toinen mittari prosessille on suorituskykymittari, jota Pitkänen (2006, 179 - 180) pitää kiinnostavana. Se ei kuitenkaan nimensä mukaan mittaa suoritusta vaan onnistumista ja aikaansaamista. Myyntiprosessin suorituskykyä on se, jos saadaan hyviä ja tuottoisia kauppvoja. Ahkerakaan myyminen ei ole suorituskykyä mikäli kukaan ei osta mitään. Laamasen mukaan (2005, 170) asiakkaan näkökulmasta prosessin suorituskyvyn mittari on asiakkaan kokemus palvelusta, jota voidaan mitata mm. asiakaspalautteen avulla. Pitkänen (2006, 179 – 180) tuo ilmi, että

prosesseihin voi myös liittyä ohjaus- ja seurantamittareita, joiden avulla prosessia ohjataan ja hallitaan. Palveluprosesseissa voi olla kiinnostavaa mitata esimerkiksi henkilöstön innostusta. Analysointimittareilla puolestaan kerätään prosessista uutta tietoa ja ymmärrystä ja se voi auttaa kehittämään toimintaa. Palveluprosesseista voidaan esimerkiksi mitata miten tärkeänä asiakkaat pitävät palvelun osatekijöitä ja miten hyvin eri tekijät toteutuvat. Kahta viimeksi mainittua mittaria pureutuvat prosessin sisälle ja ne auttavat hallitsemaan, ymmärtämään ja kuten aiemmin mainittiin, kehittämään prosessia.

## 2.5 Asiakaskokemus ja arvon tuottaminen asiakkaalle

Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkii merkityksellisillä kokemuksilla luomaan asiakkaille enemmän arvoa ja täten saamaan itselleen kilpailuedun markkinoilla (Löytänä & Korteso, 2011, 23). Pankit keskittyvätkin entistä enemmän tällä hetkellä asiakkaiden kokemusten parantamiseen (Gordon & Keany, 2013). Kokemusten luominen edellyttää, että yritys ensin asettaa asiakkaan toimintansa keskiöön ja järjestää sitten omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan arvoa ja kokemuksia asiakkaalle (Löytänä & Korteso, 2011, 19). Asiakaskokemukset tulisi toisien sanoen rakentaa niin, että ne edistävät asiakkaiden arvontuotantoa sekä yrityksen arvoja (Gentile jne, 2007, 395 – 410).

Ennen perehtymistä tarkemmin asiakaskokemuksen teoriaan, avataan hieman enemmän asiakkaan kokeman arvon käsitettä: Gröönroos (2000, 26 - 27) toteaa asiakkaan kokeman arvon syntyvän asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia. Iyer (2009, 62) on listannut edellä mainittujen lisäksi asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa asiakkaan kokemat aistimukset, elämäkokemukset, tarkkuus, kunnioitus sekä tuotteen tai palvelun kokoonpano, luotettavuus, laatu, edut tai toimitusaika.

Kun on kyse palvelusta, asiakkaiden arvontuotantoprosessi ja prosessi, jossa palvelu luodaan (tuotanto- ja toimitusprosessi) toteutuvat suurilta osin samanaikaisesti. Laadukas tuotantokoneisto ei auta asiakasta luomaan arvoa, ellei ylläpito- ja



huoltotehtäviä hoideta taitavasti ja oikea-aikaisesti. Voidaankin todeta, että asiakkaat eivät sinänsä etsi tuotteita tai palveluita vaan he etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän arvonluontiprosessiaan (Grönroos, 2000, 26 - 27). Storbacka & Lehtinen (2002, 14) puolestaan määrittelevät asiakkaan arvontuotannon prosessina, jolla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan.

Asiakkaan arvontuotantoa tulisi analysoida tiedon, tekojen ja tunteiden kautta. Yrityksen ja asiakkaan välillä voidaankin nähdä tapahtuvan niiden vaihdantaa ja niiden hierarkia toimii samalla tavalla asiakkaan sekä yrityksen kohdalla: Tunne ohjaa tietoa ja tieto ohjaa tekoja (Storbacka & Lehtinen, 2002, 35).

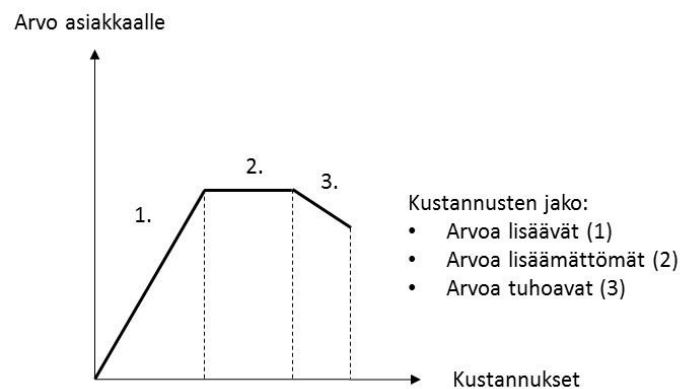
Asiakkaiden käsitykset tarjoaman arvosta ja jatkuvissa asiakassuhteissa koko asiakassuhteen arvosta riippuvat siitä, millaisiksi he kokevat palvelutarjoaman ydinratkaisun ja lisäpalveluiden arvon verrattuna tehtyihin uhrauksiin. Uhrauksella tarkoitetaan palvelun tai tuotteen hintaa ja suhdekustannuksia. Asiakkaat ovat tyytyväisiä kokemaansa laatuun, mikäli uhraus ei ole liian suuri (Grönroos, 2000, 206). Ydinratkaisusta voidaan puhua myös nimellä ydinkokemus. Ydinkokemuksen tulee olla kunnossa, jotta yritys pystyy tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia (Löytänä & Korteso, 2011, 61 – 62).

Toisaalta voidaan myös puhua asiakkaan saamasta nettohyödystä, joka muodostuu asiakkaan saamasta kokonaishyödystä ja kokonaishyöty heidän vastineeksi tekemästään uhrauksesta. Nettohyöty saadaan vähentämällä uhraus kokonaishyödystä. Kokonaishyöty sisältää tuotteen tai palvelun piirteitä; tilin piirteitä voivat olla esimerkiksi sähköinen laskunmaksu, automaattikäyttö ja ympärivuorokautinen mahdollisuus tarkistaa tilin saldo. Kokonaishyötyä ei voi kuitenkaan saada ilman uhrausta, koska tuotteiden tai palveluiden hankkimisesta ja käyttämisestä aiheutuu kustannuksia. Uhraus on se, mistä asiakas luopuu. Uhraus voi olla myös tuotteen käyttämisen opetteluun kuluva aika (esim. uuden tietokoneohjelman käyttäminen vie aikaa) (Turner, 2002, 158, 330).

Arvon lähteistä voidaan erottaa kaksi eri ulottuvuutta, joita ovat utilitaariset ja hedonistiset lähteet. Utilitaariset lähteet eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, vaan ne toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistiset lähteet ovat

puolestaan subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia: elämyksellisiä, tunte-  
muksia ja aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee erilaisena. Arvo  
muodostuu tuotteesta tai palvelusta syntyvinä erilaisina tunteita, esimerkiksi haus-  
kuutena, nautintona, jännityksenä tai turvallisuuden tunteena. Hedonistisia ele-  
menttejä sisältävien kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen myönteis-  
emmin sekä intohimoisemmin kuin pelkästään utilitaarisia elementtejä sisältänei-  
den kokemusten jälkeen (Löytänä & Korteso, 2011, 55).

Kustannusten ja asiakkaan kokeman arvon suhdetta voidaan puolestaan kuvata  
seuraavan kuvion avulla:



KUVIO 9. Kustannukset ja arvo asiakkaalle (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 151).

Kuviota voidaan avata parhaiten konkreettisen esimerkin avulla. Tuotteen kokopa-  
nokustannus on pääsääntöisesti asiakkaalle arvoa lisäävä kustannus, koska asiakas  
useimmiten arvostaa kokoonpantua tuotetta. Tuotteen varastointi sen sijaan ai-  
heuttaa yleensä arvoa lisäämättömiä kustannuksia. Jos materiaali pilaantuu varas-  
tossa, on varastointi siltä osin arvoa tuhoava toiminto (Neilimo & Uusi-Rauva,  
2005, 151).

Yritys kuitenkin maksimoi asiakkaalleen tuottamaan arvon luomalla asiakkaalle  
merkityksellisiä kokemuksia ja arvoa tuotetaan jokaisessa kohtaamisessa asiak-  
kaan kanssa. Arvon määrä kasvaa, mitä enemmän kohtaamiset toistuvat ja lisäksi  
arvoa syntyy asiakassuhteen kestäessä ja syvetessä. (Löytänä & Korteso, 2011,  
54, 56).

## 2.5.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemuksen termi voidaan määrittää usealla eri tavalla:

- Asiakaskokemus on integraatio yrityksen ja asiakkaan välillä. Se on sekoitus organisaation suorituskykyä, stimuloituja aisteja ja herätettyjä tunteita, joita jokaista mitataan vaistonvaraisesti verraten asiakkaan odotuksiin asiakastapaamisen jokaisena hetkenä. Toisin sanoen, asiakaskokemus koostuu kahdesta eri elementistä, fyysisestä ja tunneperäisestä (Shaw & Ivens, 2005, 22).
- Kokemus termillä voidaan viitata tunteisiin tai mielikuviin, jotka syntyvät asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamisten tuloksena (Flykt, 2013).
- Asiakaskokemus syntyy siitä miten asiakkaat havaitsevat vuorovaikutuksen yrityksen kanssa (Burns & Buchanan, 2012).
- Asiakaskokemus koostuu niistä havainnoista joita asiakkaat saavat kun he ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Havainnot ja kokemus liittyvät tunteisiin, saatavuuteen ja toimivuuteen (CXPA, 2012).
- Asiakaskokemus tarkoittaa yksittäisen asiakkaan tunnetilaa, joka syntyy asiakkaan ja toimittajan välisissä kohtaamisissa (Laamanen & Tinnilä, 2009, 100).
- Asiakaskokemus on prosessi. Prosessilla viitataan niihin kokemuksiin, joita asiakkaalla on kun hän on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Prosessiin kuuluu ennako-odotukset, itse ostotapahtuma ja hetket ostamistapahtuman jälkeen (Lee, 2006, 7).

Kaikissa määritelmissä tulee ilmi, että asiakaskokemus on jotain mikä syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen välillä. Vuorovaikutuksesta voidaan käyttää myös termiä kosketuspiste ja toisien sanoen voidaan todeta, että asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten sen luomiseen vaikuttaa kaikki mitä yritys tekee (Löytänä & Korteso, 2011, 21).

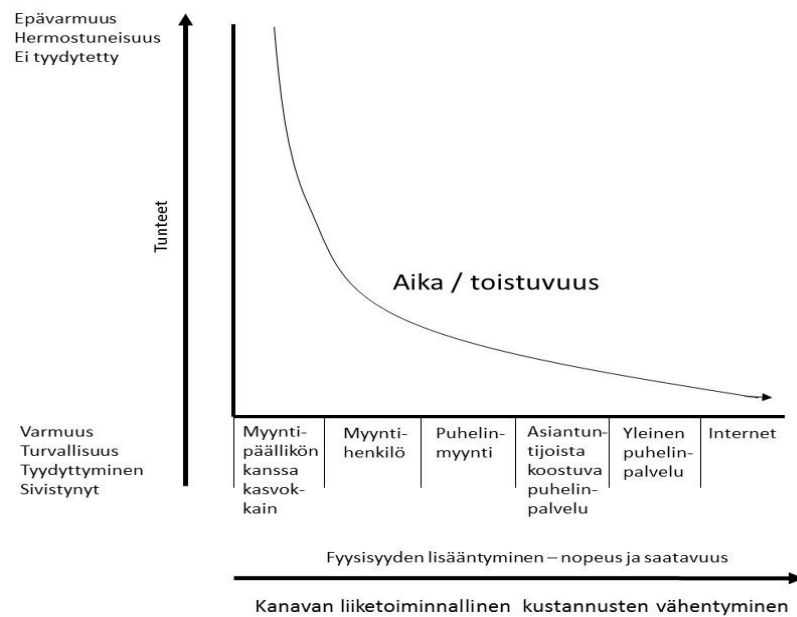
Hyvä asiakaskokemus on palvelun onnistumisen keskeinen osa-alue. Lisäksi on pystyttävä osoittamaan, että palvelu on paitsi tehokkaasti tuotettua ja laadukasta

niin myös vaikuttavaa. On myös varmistuttava siitä, että asiakas osallistuu ja tukee palvelun onnistumista (Laihonen jne, 2013, 71). Kuluttaja-asiakas odottaa, että yrityksen luoma asiakaskokemus vastaa hänen tarpeisiin, on personoitu ja muistaa hänen aiemmat kohtaamisensa yrityksen kanssa, vetoaa myös tunneta-solla, on saatavilla usealla ja helposti lähestyttävällä tavalla, tarjoaa yksinkertaista kommunikaatiota ja helposti ymmärrettävää kieltä, on ajankohtainen ja merkityksellinen sekä ylittää odotukset ja tarjoaa yllätyksiä (Löytänä & Korteso, 2011, 122).

Vuorovaikutus voidaan jakaa fyysisiin sekä tunneperäisiin kokemuksiin. Fyysisiin asiakaskokemuksiin vaikuttavat yrityksen mm. tuotteet, hinta, valikoima, toimitus, sijainti, saatavuus, käyttömahdollisuudet, palvelut, laatu ja ympäristö jossa yritys toimii. Tunne puolestaan voidaan nähdä syntyvän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä tekojen ja tekemisen kautta (Shaw & Ivens, 2005, 17, 165). Tunteet koetaan yksilöllisesti, ne vaihtelevat ja muuntuvat ja ilmenevät eri tavoin. Tunteita on hankala tutkia ja määritellä, vaikka merkitystä ja voimaa niissä on sitäkin enemmän. Tunteita on lukemattomia erilaisia ja niiden nimeäminen yksiselitteisesti on mahdotonta (Opetushallitus, 2013).

Kun asiakas ei tunne itseään varmaksi, on pelokas tai hermostunut, on tällöin ihmisluonteelle ominaista etsiä keino tuntea itsensä varmemmaksi. Varmuuden lisääntyminen tapahtuu yleisemmin tapaamisessa kasvokkain yrityksen edustajan kanssa, jossa asiakas pääsee vuorovaikutuksen avulla käsittelemään epävarmuuden johtaneita kysymyksiään. Kun asiakas tulee asiastaan tietoisemmaksi ja tuntee itsensä varmemmaksi, kasvokkain tapahtuvan kontaktin tarve vähenee. Toisin sanoen, jos epävarmuus lisääntyy, tarve fyysiseen kontaktiin myös lisääntyy ja tätä kautta asiakaskokemuksen tarve myös lisääntyy. Kun asiakas puolestaan asioi saman asian tai yrityksen kanssa toistuvammin, hänen varmuutensa myös lisääntyy palvelusta. Tästä voidaan myös päätellä, että yrityksen on kannattavaa tehdä investointeja asiakkaan varmuuden tunteen lisäämiseen liittyen, jolloin liiketoiminnalliset kustannukset vähentyvät (Shaw & Ivens, 2005, 83 – 84).

Vuorovaikutuksen ja tunteiden suhdetta siihen voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla.



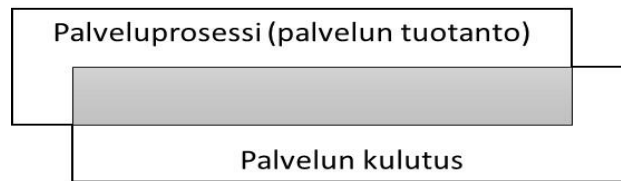
KUVIO 10. Tunteiden valikoituminen eri kohtaamisissa (Shaw & Ivens, 2005, 84).

Löytänä & Korteso (2011, 88) mainitsevat yrityksen eri kanavista myös seuraavaa: Yrityksen tulisi tuottaa kaikissa kanavissa mahdollisimman hyvin tavoitteen mukaisia kokemuksia ja kokemusten tulisi olla samanlaisia jokaisessa kanavassa.

### 2.5.2 Asiakaskokemus ja arvon tuottaminen prosessina

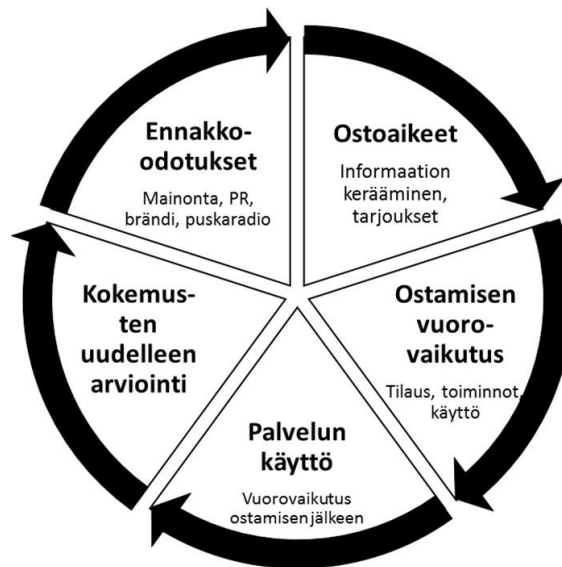
Asiakaskohtaamisissa muodostuu asiakkaan prosessi, jolloin puhutaan “totuuden hetkistä” (Laamanen & Tinnilä, 2009, 100). Asiakkaan prosessia voidaan kutsua myös nimellä palvelun kulutus, jolloin kuluttaja on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan tuotantoresurssien eli esimerkiksi ihmisten, fyysisten resurssien, operatiivisten järjestelmien ja tietotekniikan kanssa.

Palveluprosessin ja palvelun kulutuksen välistä suhdetta voidaan kuvata seuraavan, yksinkertaisen kuvion avulla, jossa harmaa alue merkitsee niitä kohtia missä yrityksen ja asiakkaan prosessit kohtaavat:



KUVIO 11. Prosessien kohtaaminen (muokaten Gröönroos, 2001, 87).

Palvelun kulutusta, eli asiakkaan prosessia voidaan tarkastella lähemmin asiakaskokemuksen kautta, joka vaiheet on kuvattu seuraavassa kuviossa.



KUVIO 12. Asiakaskokemuksen vaiheet (Shaw & Ivens, 2005, 24).

Asiakaskokemus alkaa ennen tuotteen tai palvelun ostopäätöstä, koska asiakkaalla on jo odotuksia liittyen yritykseen ennen varsinaista ”kaupankäyntiä”. Odotukset ovat muodostuneet yrityksen mainonnan, puskaradion ja PR:n kautta. Toisen asiakaskokemuksen vaihe sisältää ne toimet, jotka johtavat ostopäätökseen. Siihen vaikuttavat mm. yrityksen toimitilan tai verkkosivujen siisteys, sijainti ja millaisessa ympäristössä yritys toimii. Asiakaskokemuksen sydämenä voidaan pitää vaihetta kolme, joka on ostamisen vuorovaikutus. Tässä vaiheessa asiakas kokee ne yrityksen toiminnot, toisin sanoen sen tilaus-toimitus prosessin, jonka avulla

asiakas saa itselleen tuotteen tai palvelun. Neljännessä asiakaskokemuksen vaiheessa asiakas käyttää tuotetta tai palvelua, tämä vaihe voi kestää niin kauan kuin tuote kestää käyttöä tai palvelu vie aikaa. Viidennessä vaiheessa kokemus arvioidaan uudelleen, sitä verrataan odotuksiin ja odotukset voidaan asettaa uudellaisiksi. Asiakas muodostaa mahdollisesti uudenlaisen kuvan kokemuksestaan ja yritys puolestaan voi arvioida prosessin tai kokemuksen onnistumista. Vaiheista voidaan muodostaa seuraava ympyrä, jossa viidennestä vaiheesta palataan takaisin vaiheeseen yksi uusien odotusten kera (Shaw & Ivens, 2005, 24 – 26).

Koska asiakaskokemus rakentuu erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien summana, tulisi tätä tutkimusta ajatellen selvittää, missä kohden asiakas on tekemissä Pankin X toimintojen kanssa. Kohtaamisista voidaan piirtää esimerkiksi polku, joka kuvaa peräkkäisiä kohtaamisia. Seuraavassa kuviossa on esitelty lentomatrustajan kosketuspistepolku:



KUVIO 13. Esimerkki lentomatrustajan kosketuspistepolusta (Löytänä & Korteso, 2011, 115).

Esimerkissä asiakkaalla on tarve lentää paikasta A paikkaan B, jolloin hän menee lentoyhtiön nettisivuille ja tekee siellä varauksen lennosta. Hetken päästä hän saa lentolipun sähköpostiinsa. Päivää ennen lentoa hän saa viestin lentoyhtiöstä, että lähtöselvityksen voi tehdä nyt. Lentopäivänä hän menee lentoasemalle ja jättää ta-

varansa lähtöselvitykseen, kävelee portille ja siirtyy lentokoneeseen. Lennon aikana hänelle tarjoillaan ateria ja koneen laskeuduttua hän poistuu lentokoneesta sekä hakee matkatavaransa. Asiakas on kosketuksissa kosketuspisteissä lähes kaikkien lehtoyhtiön toimintojen kanssa. Lentoyhtiön ICT vastaa varausjärjestelmästä ja lentolippujen toimituksesta. Myynti ja markkinointi päättävät hinnoittelusta, asiakaspalvelu vastaa lähtöselvityksestä ja palveluista lennolla. HR puolestaan kehittää lentohenkilökunnan osaamista ja asennetta sekä tuotanto vastaa matkatavaralogistiikasta, aterioiden hankinnasta ja tietysti itse lennon operoinnista. Asiakaskokemuksen luovat siis kaikki yrityksen toiminnot.

Eri kosketuspisteissä muodostuu erilaisia kokemuksia. Neutraalista kokemuksesta ei juuri jää kokemuksia. Kokemukset ovat positiivisia kun kohtaamisessa suoritettu aktiviteetti on ollut toimiva, nautinnollinen, hyödyllinen tai jopa odotukset ylittävä WAU-kokemus. Asiakaskokemuksessa ollaan silloin pakkasen puolella kun kohtaamisessa on parantamisen varaa, se ei vastaa odotuksia tai on kertakaikkinen pettymys. Kosketuspistepolkua hyödyntämällä voidaan havainnollistaa, millaisia kokemuksia asiakkaalle muodostuu kun se on kosketuksissa yrityksen kanssa (Löytänä & Korteso, 2011, 114 – 116).

Asiakkaan prosessia voidaan kuvata myös sen arvontuotannon kannalta. Arvoa tuottava oston helpottuminen lähtee siitä ajatuksesta, että ostaminen tehdään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Näin ostoprosessin aikana lisätään sitä arvoa, jonka itse tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa. Arvoa tuottava prosessi on viisivaiheinen:

1. Kokemuksen luominen alkaa – asiakkaan kotouttaminen. Tässä vaiheessa tehdään asiakkaan olo kotoisaksi.
2. Käydään asiakkaan tilanne läpi, jossa pääpaino on asiakkaan kuuntelemisessa. Tällöin aktivoidaan asiakas kertomaan tilanteensa ja tarpeensa. Tässä vaiheessa kannattaa välttää ominaisuus- ja tuotelähtöistä tenttaamista.
3. Kuvailaan arvoa tuottava ratkaisu ja esitellään vaihtoehdot. Kuvailu tehdään ratkaisun arvon ja hyötyjen kautta. Asiakkaalle annetaan vaihtoehdot,



josta hän voi valita itselleen sopivimman ja mieluisan. Jos vain mahdollista, asiakkaan kannattaa antaa kokeilla jotain konkreettista.

4. Helpotetaan ostamista osoittamalla hyödyt vielä kerran. Kerrataan ja konkretisoidaan hyödyt keskustelun edetessä.
5. Poistetaan ostamisen riskit ja varmistetaan arvon toimitus. Ostamisen riskejä voidaan poistaa erilaisten takuiden ja tukipalveluiden avulla. Tässä kohta myös pidetään huoli, että asiakas ei jää yksin ostopäätöksensä kanssa (Löytänä & Korteso, 2011, 80 – 81).

### 2.5.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemukseen liittyvässä mittaamisessa on kaksi näkökulmaa: 1. Puhtaasti asiakkaan kokemuksiin liittyvät mittaukset ja 2. asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty näistä puhtaasti asiakkaan kokemuksiin liittyviin mittauksiin, koska johtamisen vaikuttamisen mittaaminen voidaan suorittaa esimerkiksi tarkastelemalla lisämyynnin kasvua euroissa ja prosenteissa tai asiakaskohtaista kannattavuutta. Toisin sanoen asiakaskokemuksen johtamisen mittaaminen ei tue tämän opinnäytetyön tavoitetta. Kaikessa mittaamisessa ja tutkimuksessa on kuitenkin tärkeintä keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja ja auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista (Löytänä & Korteso, 2011, 187, 206 - 207).

Kokemusten tutkimisessa ja mittaamisessa keinojen valikoima on valtava. Keinot voivat olla aktiivisia tai passiivisia sen mukaan, saadaanko tieto asiakkaan kokemuksesta aktiivisesti kysymällä ja mittaamalla vai saadaanko tieto asiakkaan omasta aloitteesta (yrityksen kannalta passiivisesti) (Löytänä & Korteso, 2011, 188). Asiakaskokemusta voidaan mitata tarttumalla keskeisiin kohtaamispisteisiin. Kriittisin kohtaamispiste voidaan nähdä olevan itse myyntitapaaminen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä (QuestBack Oy, 2013). Täten tässä opinnäytetyössä on keskitytty kriittisten kohtaamispisteiden aktiiviseen mittaamiseen. Siinä voidaan käyttää keinona esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimusta, mystery shopping –

tutkimusta, suositteluhaluuden mittaamista Net Promoter Score (NPS)– mittarin avulla tai jatkuvaa palautekyselyä kosketuspisteissä (Löytänä & Korteso, 2011, 188 - 203).

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yrityksissä hyvin yleistä, mutta niihin liittyvät kyselyt ovat usein liian pitkiä ja niissä kysymykset asetetaan yleensä yrityksen näkökulmasta, ei asiakkaan. Niissä myös unohdetaan emotionaaliset tekijät kokonaan (eli ei selvitetä millaisia tunteita yritys on pystynyt luomaan). Mystery shopping ei myöskään ota huomioon asiakkaiden kokemuksia, koska niissä on ideana, että tutkija itse asioi tavallisen asiakkaan tapaan jossain kosketuspisteessä, jolloin tutkimuksen tulokset perustuvat tutkijan omiin tunteisiin. Mystery shopping – tutkimukset ovatkin oivallisia kun halutaan varmistaa prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa. NPS – tutkimukset puolestaan keskittyvät yhden kysymyksen ympärille: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystäväillesi ja kollegallesi (Löytänä & Korteso, 2011, 193 – 203)? Tämänkään kysyminen ei tuota haluttua tietoa tämän tutkimuksen kannalta.

Jatkuvat palautekyselyt kosketuspisteissä tuottavat palautetta palvelun onnistumisista, kehityskohteista ja arvosta asiakkaalle. Sanalla palaute tarkoitetaan asiakkaan reaktiota prosessin toimintaan. Nimensä mukaan kyseinen keino on jatkuva, eli yritys voi kerätä asiakkailtaan palautetta jatkuvasti ja systemaattisesti. Palautetta asiakaskohtaamisista kerätään tällä hetkellä yritysten toimesta esimerkiksi tekstiviestikyselyin. Muita keinoja toteuttaa palautekysely on nettikysely, johon lähetetään asiakkaalle sähköpostilla kutsu lyhyen ajan sisällä kohtaamisesta, lomakekyselyt, puhelinhaastattelut, ovensuuhaastattelut ja erilaiset point-on-sale-kyselyt, joissa asiakas antaa palautteen esimerkiksi myymälässä siihen tarkoitettuun laitteeseen, välittömästi kohtaamisen jälkeen (Laamanen & Tinnilä, 2009, 104; Löytänä & Korteso, 2011, 199 – 201).

Muutama seikka tulee ottaa huomioon etenkin luottoihin liittyvässä asiakaskokemuksen mittaamisessa: Luotto voidaan Peltosen (2011, 83 - 87) voidaan luokitella erityistuotteeksi muutaman sen piirteen vuoksi: Luoton myöntäminen edellyttää asiakkaan maksukyvyyn selvittämistä sekä keskustellessa asiakkaan kanssa luo-

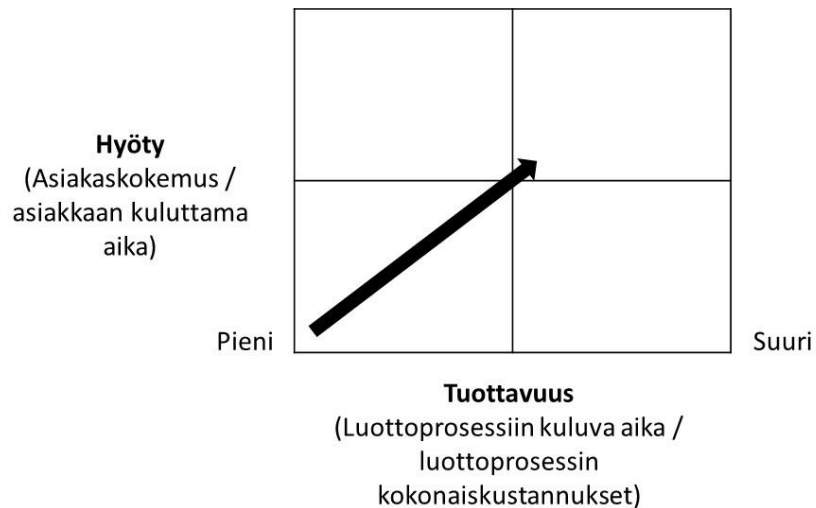
tosta käydään läpi asiakkaan turvautuminen luoton takaisinmaksamiseen. Asuntoluoton ottaminen perustuukin vahvaan luottamukseen tulevasta, luotonantajan tulisi ammattilaisena osattava soveltaa käyttäytymistietoa asiakkaista keskustellessa elämän ikävistä muutoksista. Luotonantajat ja asiakkaat eivät myöskään aina puhu samaa kieltä. Rahoituspalveluiden maailmassa selviytyäkseen asiakas tarvitsee tietoa taloudellisten käsitteiden alueelta ja Peltonen toteaaakin, että rahoituspalvelut saattavat olla erityisen vaikeita ymmärtää. Mitä hankalampi myytävä tuote on, sitä enemmän selkokielisyyttä tarvitaan. Selkokielisyyden ymmärtämiseksi puolestaan tarvitaan tietoa kuluttajien käyttäytymisestä ja sen huomioon ottamista.

## 2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Pankin X strategian mukaisesti rahoituspainotteisten liiketoiminta-alueiden kannattavuutta on nostettava. Kannattavuustavoitteen saavuttaminen edellyttää merkittäviä toimia tehokkuuden parantamiseksi. Yhdellä kehittämiseen panostetulla eurolla on saatava jatkuvasti enemmän aikaa (mm. asiakkaille). Pankissa X kehittämisen ohjauksessa asiakaskokemuksen rakentaminen on ratkaisevassa roolissa ja kanavakohtainen kehittäminen on tärkeää. Kehittämisen tavoitteena on myös prosessikulttuurin ja ydinprosessien toimivuuden sujuvoittaminen. (Pankki X, 2012c; Pankki X, 2013b). Kaiken kaikkiaan tämä tarkoittaa, että Pankissa X keskitytään kustannustehokkuuden parantamiseen prosessin sujuvoittamisen avulla niin, että kehitystyössä otetaan huomioon asiakaskokemus sekä kanavat, joissa asiakkaat asioivat.

Kustannukset eivät kuitenkaan vähene itsestään, vaan siihen tarvitaan toimenpiteitä. Oikeiden toimenpiteiden valinta edellyttää puolestaan laadukasta laskentatietoa (Järvenpää jne, 2010, 131). Mietittäessä oikeanlaista laskentatietoa suhteutettuna Pankin X strategiaan, päädytään tarkastelemaan sitä, mitä kustannustehokkuus oikeastaan tarkoittaa, miten sitä voidaan parantaa ja kuinka siihen voidaan liittää asiakaskokemus sekä ne kanavat, joissa asiakkaat asioivat.

Kustannustehokkuudesta voidaan erottaa kaksi tekijää; rahallinen panos (€) ja tehokkuus, eli hyöty ja tuottavuus. Hyödyn osuutta tehokkuudesta voidaan tarkastella mittaamalla asiakkaan kokema arvo (strategian mukaan asiakaskokemusta) suhteessa asiakkaan tekemiin uhrauksiin (esim. asiakkaan prosessiin kuluttamaan aikaan, h). Tuottavuutta voidaan puolestaan tarkastella mittaamalla tuotoksen (palveluprosessiin kuluva ajan, h) suhdetta kokonaiskustannuksiin (€). Pankin X luottoprosessin kustannustehokkuuden nykytilaa kanavoittain voidaankin kuvata Pankissa X seuraavan, Laamasen (2002, 160 – 161) tehokkuusmatriisia mukailevan kuvion avulla:



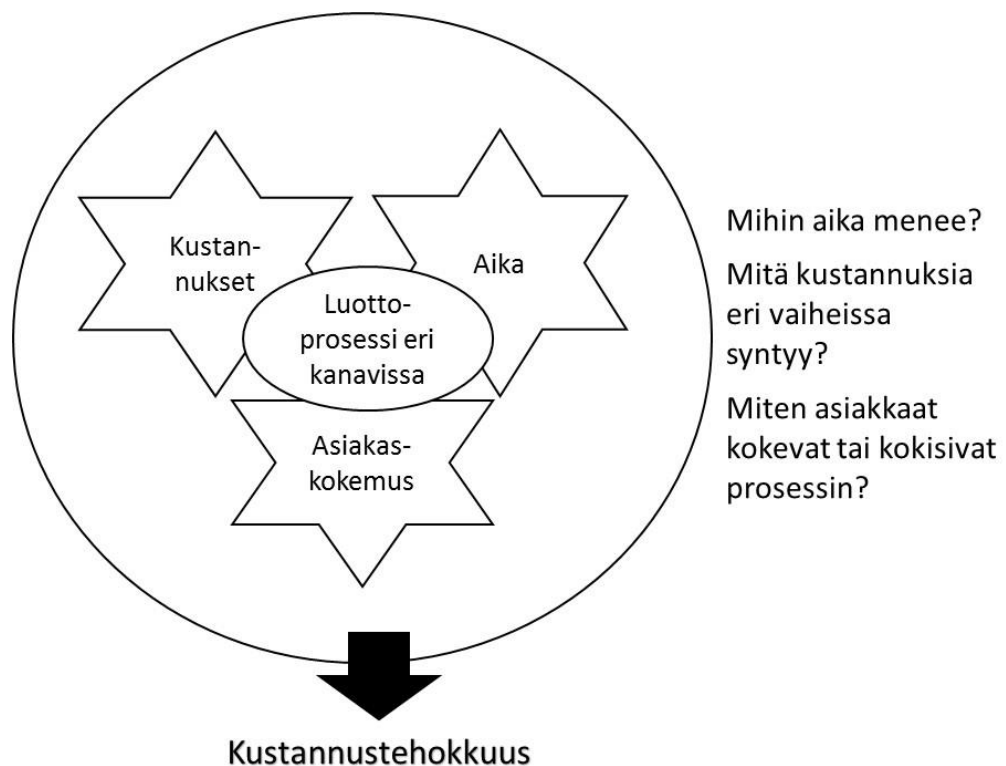
KUVIO 14. Pankin X luottopalveluiden tehokkuusmatriisi

Toimintolaskennan avulla on mahdollista tarkastella prosessin tehokkuutta sekä mitata ja kehittää kokonaisprosessia.. Toimintolaskenta suoritetaan toimintoanalyysin avulla, jossa kriittistä on selvittää prosessin resurssit sekä toiminnot. Toiminnoista on myös tärkeää selvittää ne, jotka tuhoavat ja lisäävät asiakkaan kokema arvoa, arvoa tuottamattomien toimintojen lisäksi (Alhola, 2008, 29, 34).

Prosessin kehittäminen lähtee liikkeelle prosessin mallintamisesta ja analysoinnista, joiden avulla selvitetään prosessin nykytila ja arvioidaan prosessin toimivuutta. Prosessin analyysille tulee myös asettaa mittarit, joista yksi on asiakkaan kokemus yrityksen palveluista (VirtuaaliAMK, 2005). Asiakaskokemuksiin keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkiikin merkityksellisillä kokemuksilla

luomaan asiakkaalle enemmän arvoa (Löytänä & Kortesus, 2011, 23). Asiakkaan arvontuotantoprosessi ja prosessi, jossa palvelu tuotetaan, toteutuvat suurilta osin samanaikaisesti (Gröönroos, 200, 26 – 27).

Luotto-prosessin analysoinnin painopisteet kustannustehokkuuden tarkastelemiseksi ovat prosessin kustannukset, prosessiin kuluva aika ja asiakaskokemus prosessista, joita voidaan pitää myös prosessin analyysimittareina. Osa-alueista voidaan vetää yhteen seuraavanlainen kuvio:



KUVIO 15. Luotto-prosessin analyysin osa-alueet.

Toimintolaskennan toimintoanalyysin avulla voidaan tarkastella Pankin X luotto-prosessiin kuluva aikaa sekä kustannuksia ja asiakaskokemusta voidaan puolestaan mitata esimerkiksi palautekyselyn avulla. Palautekyselyyn voidaan myös yhdistää prosessi-arvion lisäksi ennakkokysely luotto-prosessin sähköistymiseen liittyen. Sähköistymisen tarkastelua asiakkaan näkökulmasta voidaan pitää tärkeänä, koska *kustannuksia voidaan alentaa ulkoistamalla prosessia asiakkaalle* (Neilimo

& Uusi-Virta, 2005, 165; Storbacka & Lehtinen, 2002, 72 - 75) esim. sähköistämällä se asuntokauppojen osalta. Toimintoanalyysin, palautekyselyn tulosten sekä prosessin havainnoinnin avulla on myös mahdollista selvittää asiakkaalle arvoa tuottamattomat, tuhoavat ja lisäävät toiminnot.

Luottoprosessin analyysille tulee asettaa kysymyksiä, jotta haluttu tutkimustieto saadaan selville: Mihin prosessiin kuluva aika menee, mitä kustannuksia eri prosessin vaiheissa syntyy ja miten asiakkaat kokevat tai kokisivat prosessin? Analyysin tuloksia voidaan tarkastella kanavakohtaisesti sekä muodostaa näkökulmaa prosessin sähköistämiseen.

Luottoprosessin analyysit kustannusten, siihen kuluvan ajan sekä asiakaskokemuksen osalta tuottavat tietoa prosessin nykytilasta, jota voidaan hyödyntää pohdinnassa, mihin luottoprosessin osa-alueisiin tai millaisiin toimenpiteisiin sen kehityksessä tulisi panostaa Pankin X rahoituspainotteisten liiketoiminta-alueiden kustannustehokkuuden parantamiseksi.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät luvussa käsitellään ensin tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Toisessa alaluvussa käsitellään tutkimusaineiston hankintaa ja analysointia kuvataan vaiheittain alaluvussa kaksi. Viimeinen alaluku kerrotaan tutkimuksen etenemisestä kokonaisuutena.

#### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida Pankin X luottoprosessia ja tuottaa analyysin tuloksena luottoprosessiin kehityskohteita kustannustehokkuuden tarkastelun vuoksi. Analyysi toimii myös luottoprosessin kehittämistyön esiselvityksenä ja analyysi tähtää tarkastelemaan itse luottoprosessin lisäksi prosessiin kuluvaan aikaan, kustannuksiin sekä asiakkaiden kokemuksiin prosessista.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat **Millainen on Pankin X luottoprosessin nykytila ja millaisia kehityskohteita luottoprosessin nykytilassa on?** Tutkimusongelmaa tukemaan on tehty tutkimuskysymykset: Mikä on luottoprosessin läpimenoaika ja mihin aikaan luottoprosessissa kuluu? Mitä luottoneuvottelu kustantaa pankille, kun se käydään konttorissa, puhelimesta tai verkossa? Millainen luottoprosessi on asiakaskokemuksena ja miten asiakkaat kokisivat, jos luottoprosessi olisi tulevaisuudessa entistä sähköistetympi?

Tutkimus on rajattu koskemaan vain Pankin X luottoprosessia sekä kyseisen pankin potentiaalisia ja nykyisiä asiakkaita, jotka hakevat Pankista X vakuudellista asunto- tai kulutusluottoa. Opinnäytetyöraportissa noudatetaan Pankin X liiketalous- ja pankkialaisuutta koskevia julkisuuskäytäntöjä, joten tästä syystä pankista käytetään nimitystä tässä opinnäytetyössä Pankki X.

#### 3.2 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Tämä opinnäytetyön tutkimusaineisto, eli empiirinen tieto, on hankittu käyttäen kolmea eri tiedonhankintamenetelmää: havainnointia, haastattelua ja kyselyä.

Kyseistä tutkimustapaa kutsutaan triangulaatiomenetelmäksi ja sillä tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimustuloksen saamiseksi. Menetelmästä johtuen, voivat tutkimustulokset olla myös ristiriitaisia toisensa kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Triangulaatiomenetelmää kutsutaan myös nimellä monimenetelmä. Monimenetelmän etuna on, että jos jollakin menetelmällä ei saavuteta joitakin seikkoja, voidaan tietoja täydentää muilla menetelmillä. Menetelmät tasapainottavat toinen toistaan ja käyttämällä useampia menetelmiä, ovat tutkimustulokset monipuolisempia ja (toivottavasti) totuudenmukaisempia (Kennedy, 2009).

Monimenetelmän käyttö on tehty tutkimuksessa laadullisesti, eli kvalitatiivisesti. Laadullista tutkimusta voidaan pitää tieteen menetelmäsuuntauksena, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän Yliopisto, 2014). Tarkennettaessa tutkimusstrategiaa voidaan tätä tutkimusta pitää toimintatutkimuksena, koska tutkimuksen tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen kehittävästi. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät tutkimusprosessin piirteet kuten käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula, 1999, 10).

Toimintatutkimuksen strategiassa vaikuttaminen tapahtuu tutkijan osallistumisella tutkimuskohteen toimintaan. Vaikuttamisen ja kehittämisen perustana on tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristössä. Strategian lähtökohtana on siten tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen. Toimintatutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia näkökulmia ja sitä voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla (Jyväskylän Yliopisto, 2014).

Laadullisessa tutkimuksessa havainnointitutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa havainnoidaan luonnollisia tilanteita erilaisissa ympäristöissä. Luonnolliset tilanteet tarkoittavat niitä tilanteita, joissa ihmiset toimittavat asioitaan ilman tutkijan vaikutusta (Koskinen jne, 2005, 77). Laadullisessa tutkimuksella havainnoista saatua aineistoa tulisi tarkastella niin, että kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta



”olennaista” sekä pelkistetään havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä (Alasutari, 1995, 40).

Tutkimuksen haastattelut on toteutettu puolistrukturoidusti, eli teemahaastatteluna, jota voidaan kuvata yksinkertaisimpana inhimillisen vuorovaikutukset muotona. Teemahaastattelu sallii tutkijalle enemmän vapauksia, koska tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Hyvin käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. Haastatteluiden haittana on kuitenkin, että ne tarjoavat epäsuoraa tietoa, koska niissä saadaan selville vastaajan rekonstroiman käsityksen, ei itse asiaa. (Koskinen jne, 2005, 106 – 110).

Haastattelurunkoa laadittaessa kannattaa miettiä kysymysten muotoa, määrää, tyyppiä ja järjestystä. Muodossa kannattaa ottaa huomioon kysymysten avoimuus, joihin haastateltava saa vastata omin sanoin. Kysymysten määrä ei saa olla liian suuri ja tyyppillisessä rungossa onkin vain muutama kysymys. Kysymysten tyyppillä tarkoitetaan kysymysten muotoilua. Yleisesti ohjeistetaan välttämään lomaketutkimuksissa asenteellisia, kielteisiä, epäsuoria, vertauskuvallisia, abstrakteja ja liian laajoja vastauksia edellyttäviä kysymyksiä. Poikkeuksen tekevät suositukset, joita voidaan kysyä epäsuorasti. Kysymysten järjestys etenee kolmessa lohossa, joista ensimmäinen on lämmittelevä kysymys, sitä seuraavat sisällölliset kysymykset ja viimeiset kaksi kysymystä ovat lopettelukysymyksiä. Sensitiiviset kysymykset kannattaa sijoittaa haastattelun loppupuolelle (Koskinen jne, 2005, 106 – 110).

Asiakaskyselyiden ja mittaamisen onnistumisen avain on kiteyttäminen ja olennaisiin asioihin keskittyminen. Asiakkaat ovat tutkimusten mukaan halukkaita antamaan palautetta äskettäisestä kohtaamisesta yrityksen kanssa, mutta mitä suurempi kysymysten määrä on, sitä harvempi jaksaa vastata. Kyselyt kannattaa suunnitella mahdollisimman personoiduiksi ja hyödyntää jo olemassa olevaa taustatietoa niin, että asiakkaan ei tarvitse vastata kysymyksiin, joihin hän olettaa jo yrityksellä olevan vastaus. Tällaista valmista dataa on esimerkiksi kuinka kauan asiakas on ollut yrityksen asiakkaana tai mitä tuotetta tai palvelua hän on

viime aikoina ostanut. Kyselyiden suunnittelussa ja tulosten analysoinnissa on tärkeä erottaa toisistaan ne kysymykset, jotka mittaavat yrityksen, prosessien ja toimintojen toimivuutta ja ne, jotka mittaavat asiakkaan mielikuvia ja tunteita (Löytänä & Korteso, 2011, 199 – 201).

Tutkimusaineiston hankinta on tehty kolmessa eri vaiheessa, jotka ovat kuvattu seuraavaksi tarkemmin vaihekohtaisesti.

### Vaihe 1

Vaihe yksi alkoi havainnoimalla luottoprosessin kulkua elokuun 2013 aikana toimemksiantajan tiloissa, kahden viikon ajan. Havainnoinnin avulla luottoprosessista luotiin vuokaavio, jonka oikeellisuuden tarkistamiseen käytettiin apuna Pankin X omaa luottoprosessin mallinnusta. Pankin X omaa luottoprosessin mallinnusta ei ollut mahdollista julkistaa suoraan sellaisenaan tässä tutkimuksessa sen ollessa liikesalaisuus. Havainnoinnin avulla monisivuinen Pankin X luottoprosessin mallinnus saatiin tiivistettyä yhden sivun mittaiseksi ja tehtyä versiota voitiin käyttää sujuvammin seuraavien vaiheiden tukena.

Vaiheessa yksi tehtiin myös haastattelu toimintojen määrittämiseksi. Haastattelun runko (liite 1) tehtiin muokaten kappaleessa 2.3.3 Toimintoanalyysi esitettyjä, toimintojen kartoituskysymyksiä, yhdistämällä ne samaisessa kappaleessa esitettyyn taulukointimalliin. Haastattelurungossa käytetyt esimerkit luotiin havainnointitietojen perusteella ja haastattelun tukena käytettiin luottoprosessista tehtyä vuokaaviota (liite 2). Haastattelut tehtiin Pankin X tiloissa 8.11.2013, jolloin tutkija haastatteli kahta Pankin X luottoneuvottelijaa. Haastateltujen luottoneuvottelijoiden kokemus luottoprosessista oli seitsemän ja kymmenen vuotta. Toimintojen määrittämisen jälkeen tarkennettiin vielä mallinnus Pankin X luottoprosessista sekä luotiin kuvio asiakkaan prosessista kohtaamispisteittäin sekä vuokaaviona (liite 3).

## Vaihe 2

Vaiheessa kaksi luottoprosessiin kuluvaan aikaa mitattiin tammikuun 2014 ajan. Ajan mittaamiseksi luotiin aikakortti (liite 4), jonka pohjana käytettiin tutkimusaineiston vaiheessa yksi saatuja tuloksia sekä kirjallisuuskatsauksessa ilmenevää tietoutta. Mittausajaksi valittiin yksi kuukausi, jotta aineistoon saataisiin kattavasti myös asuntolainoja. Ajan mittaamisen ongelmana kun nähtiin jo tutkimussuunnitelmaa tehdessä, että neuvoteltujen asuntolainojen allekirjoitus ja nosto eivät välttämättä kerkeä toteutumaan viikon – kahden sisällä niiden ensimmäisestä neuvottelukerrasta, koska asiakkaat eivät välttämättä kerkeä löytämään tarpeisiinsa sopivaa asuntoa. Tutkimusaineiston kattavuuden varmistamiseksi Pankista X kahdeksan luottoneuvottelijaa, eri konttoreista, osallistui ajan mittaamiseen.

Luottoneuvottelija tekee asunto- ja kulutusluottojen ohella mm. maksusuunnitelman muutoksia jo myönnettyihin luottoihin, kampanjasoittoja ja vakuuksien selvittelyjä. Muun, kuin uuden kulutus- tai asuntolainan luottoprosessin kuluvan ajan mittaaminen vältettiin tekemällä aikakortista asiakaskohtainen. Aikakortin muina taustatietoina käytettiin niitä luottoprosessin ominaisuuksia, joiden on arveltu vaikuttavan prosessiin kuluvaan aikaan. Tiedot liittyvät mm. siihen onko asiakkaalla entuudestaan asiakkuutta Pankissa X, millaista lainaa hän haki, millaisia vakuuksia lainalle käytettiin, oliko asiakas lähettänyt luottihakemusta ennakkoon, saiko ja ottiko asiakas lainan sekä montako luottotarjousta asiakkaalle yhteensä tehtiin. Kohta saiko ja ottiko asiakas lainan haluttiin lisätä taustatietoihin, jotta pystyttäisi myös tarkastelemaan luottoprosessiin kulunutta aikaa, vaikka ”kauppaa” asiakkaan kanssa ei syntyisikään. Taustatiedoissa on otettu myös huomioon mitä kanavaa ensimmäiseen neuvotteluun käytettiin, jotta tuloksia voitiin mitata suhteutettuna eri kanaviin. Aikakortin käytettävyyttä testattiin ennakkoon yhden päivän ajan, yhden luottoneuvottelijan toimesta. Tämän perusteella aikakorttiin tehtiin parannuksia ennen varsinaista ajan mittausta.

Luottoprosessiin kulunutta kokonaisaikaa analysoitiin eri lähtökohdista. Ensimmäisessä analyysissä tulokset jaoteltiin sen mukaan, missä kanavassa (konttori/puhelin) asiakkaan kanssa oli käyty ensimmäinen luottoneuvottelu ja mistä luottola-

jista (asunto/kulutusluotto) asiakkaan kanssa oli neuvoteltu. Lisäksi luottoprosessiin kuluneesta ajasta eroteltiin se aika, joka oli kulunut asiakkaan kanssa (asiakkaan kosketuspisteet luottoprosessin toimintoihin; luottoneuvottelu, yhteydenpito ja allekirjoitus & kaupat). Nämä analyysit olivat kriittisiä luottoprosessin kustannusten sekä kustannustehokkuuden laskennan vuoksi.

Tämän jälkeen luottoprosessiin kulunutta kokonaisaika analysoitiin sen mukaan, oliko luottihakemuksen ennakkoon lähettäneiden kohdalla luottoprosessiin kuluneessa ajassa eroa verrattuna niihin, jotka eivät olleet lähettäneet luottihakemusta. Tämä analyysi tuotettiin siitä näkökulmasta, millaisia vaikutuksia prosessin ulkoistaminen asiakkaalle tuottaa prosessin läpimenoaikaan. Lisäksi tehtiin analyysi, jossa tarkasteltiin miten asiakkuuden luonne vaikutti luottoprosessin kokonaisaikaan, koska uuden asiakkaan kohdalla tapahtuvaa prosessikehitystä on aloitettu jo Pankin X konttoriverkostossa. Viimeinen analyysi tehtiin tarkastellen sitä, millainen luottoprosessin läpimenoaika oli, kun asiakas sai luotosta kielteisen päätöksen. Tämän analyysin tarkoituksena oli mitata sitä aikaa, joka kuluu mahdollisesti tuottamattomaan työhön.

Vaiheessa kaksi tehtiin ajan mittauksen ohella, tutkijan toimesta, asiakaspalautekysely puhelimitse. Puhelinhaastattelu valittiin tutkimusmuodoksi, koska se mahdollistaa palautteen keräämiselle persoonallisen otteen ja kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, palaute on aito tilaisuus tiedostaa kehittämiskohteet. Tutkija soitti 20.1 – 3.2.2014 välisenä aikana, 20:lle ajanseurannassa mukana olleelle asiakkaalle, joille oli tehty aikavaraus (eli asiakkaan kanssa oltiin juuri oltu tekemisissä eri kosketuspisteissä, jotka mallinnettiin tutkimussuunnitelman vaiheessa yksi).

Ennen soittoa asiakkaista kirjattiin taustatietoina ylös, missä koskeuspisteissä hän oli ollut Pankin X kanssa viimeiseksi tekemisissä, mitä kanavaa ensimmäiseen luottoneuvotteluun oli käytetty, millainen neuvoteltava luotto oli (asunto- vai kulutusluotto) ja oliko kyseessä uusi asiakassuhde vai oliko asiakas jo ennen luottoneuvottelua Pankin X asiakas. Tutkija esitti asiakkaille neljä kysymystä, jotka johdettiin Pankin X strategian ja kirjallisuuskatsaukseen kerättyjen tietojen perus-

teella. Kysymyksistä kolme ensimmäistä koski Pankin X strategian asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä (asiakashyöty, oikea palveluasenne ja sujuvuus) ja viimeinen luottoprosessin sähköistämistä.

Puhelun aluksi tutkija esitteli itsensä ja varmisti, että asiakkaalla on 5 – 10 minuuttia aikaa keskustella. Tämän jälkeen tutkija kertoi, että hän tekee opinnäyte-työtä Pankkiin X ja sen pohjalta tutkimusta luottoihin liittyvistä asiakaskokemuk-ista. Alustuksessa asiakkaalle myös kerrottiin, että vastaukset kirjataan ylös täy-sin nimettömänä ja hänelle esitetään neljä kysymystä, joihin annetaan seuraavat vaihtoehdot kuvailla vastaus: Erinomainen, erittäin hyvä, hyvä, heikko, erittäin heikko. Kyseiset vaihtoehdot ovat yleisesti asiakastutkimuksissa käytettyjä.

Asiakkaalle esitetyt kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten palveleva luottoneuvottelijan asenne mielestäsi oli? (Erinomaisen palveleva asenne, erittäin hyvin palveleva asenne, hyvin palveleva asenne, heikosti palveleva asenne vai erittäin heikosti palveleva asenne).
2. Miten koit palvelun sujuvuuden? (Erinomaisesti sujuvaa, erittäin hyvin sujuvaa, hyvin sujuvaa, heikosti sujuvaa vai erittäin heikosti sujuvaa).
3. Miten hyödylliseksi koit palvelun? (Erinomaisen hyödyllinen, erittäin hyvin hyödyllinen, hyvin hyödyllinen, heikosti hyödyllinen, erittäin heikosti hyödyllinen).
4. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten ajatuksiasi siitä, jos laina myönnettäisiin (ja asuntokaupat tehtäisiin) tulevaisuudessa pelkästään sähköisesti, ilman konttorilla käyntiä: Olisiko se erinomainen asia, erittäin hyvä asia, hyvä asia, heikko asia vai erittäin heikko asia?

Kaikkien kysymysten kohdalla tulokset analysoitiin koko otannan osalta. Lisäksi kolmen ensimmäisen kysymyksen tulokset analysoitiin tarkemmin 1. neuvotte-luun käytetyn kanavan ja viimeisimmän kohtauspisteen mukaan. Ajanmittauksen

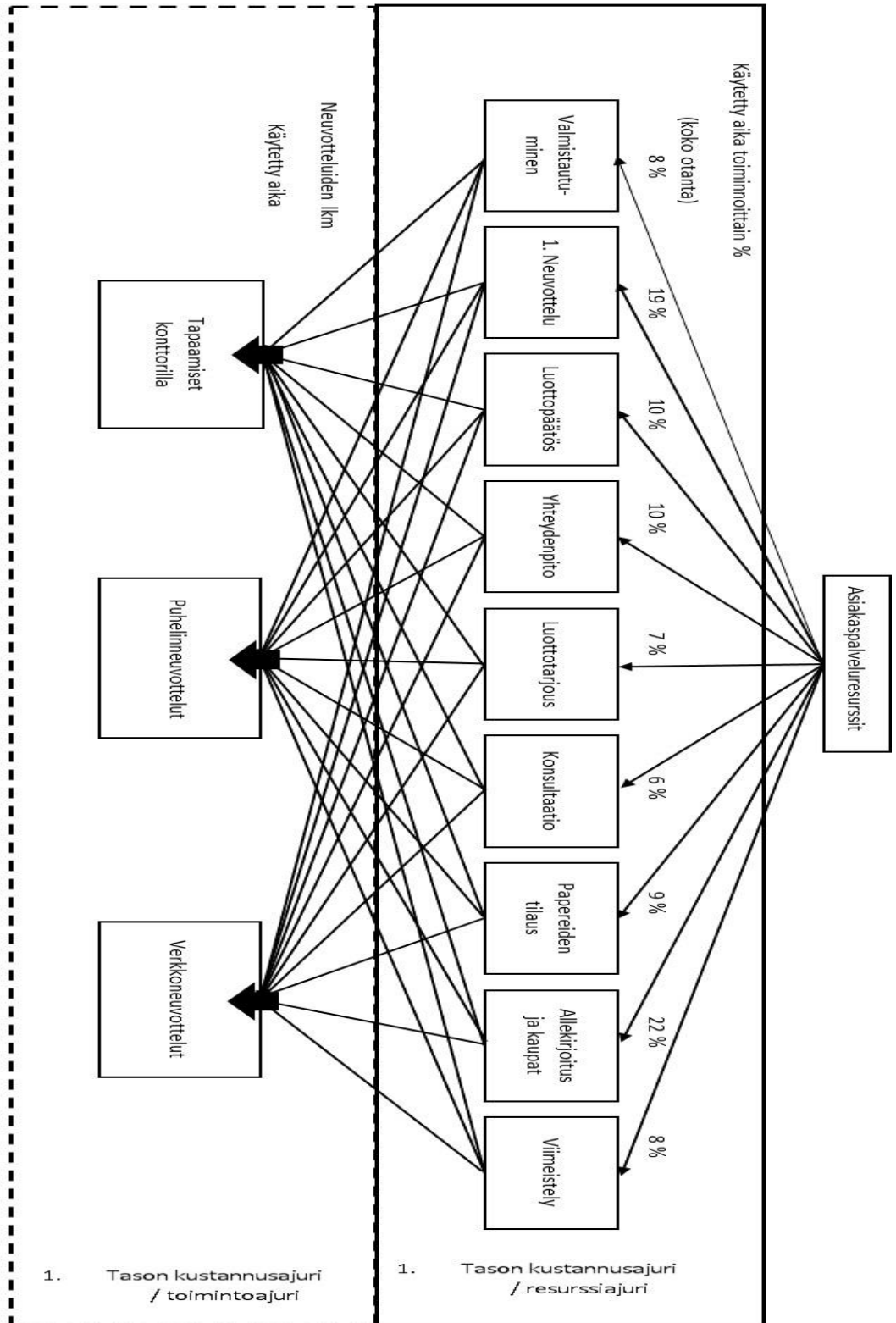
ja asiakaskokemusten tulokset myös vedettiin yhteen soveltaen kuviota 9 ”Kustannukset ja arvo asiakkaalle (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 151)”

### Vaihe 3

Vaiheessa kolme tutkija määritteli ne resurssit, joita luottoprosessiin kuuluu. Näitä olivat mm. henkilöstökulut sivukuluineen, henkilöstösidonnaiset kulut sekä sisäiset (mm. toimitilat, atk-kulut, laitevuokrat ja puhelinkulut). Resurssien kustannusten euromäärät kerättiin Pankin X kehittämispäällikön toimesta eri järjestelmistä.

Tämän jälkeen tehtiin luottoneuvotteluiden kustannuksiin liittyvä kustannuskohdistimien määrittely ja toimintoperusteinen kustannusten laskeminen kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen, toimintolaskentaan liittyvän teorian mukaisesti.

Kustannusten kohdistaminen tapahtui tiivistetysti seuraavan sivun, kuvion 16 mukaisesti, jonka jälkeen laskennan tuloksena saatiin toiminnoittain euromääräinen kustannus per minuutti. Laskemalla eri tapaamismuotoihin (kanavoissa) kulunut aika minuuteissa ja kertomalla se kustannuksilla per minuutti, saatiin laskettua kustannus kanavakohtaisesti. Kustannusten laskennan jälkeen voitiin vetää yhteen luottopalveluiden tehokkuusmatriisi (mukaillen kuvio 14) sekä verrata kustannuksia asiakkaan kokemaan arvoon soveltaen kuviota 9 ”Kustannukset ja arvo asiakkaalle” (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005).



KUVIO 16. Luottoprosessin kustannusten kohdistaminen

### 3.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimusaiheet saatiin syksyllä 2012 toimeksiantajalta ja aiheiden tutkiminen aloitettiin aktiivisesti syksyllä 2013. Tutkimusaiheeseen liitettiin aluksi luottoprosessin kanavakohtaisten kustannusten selvittämisen ja asiakaskokemuksen mittauksen lisäksi myös ajatus siitä, että luottoprosessia olisi hyvä tarkastella niiltä osin, mitä siitä voidaan jättää pois tai mitä voitaisiin tehdä toisin.

Kypsymyksen aiheita ja omaa osaamistaan noin vuoden verran, tutkija aloitti syvällisen luottoprosessiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempiin tutkimuksiin tutustumisen elokuussa 2013. Laajan teoreettisen viitekehyksen kirjoitettuaan syys-lokakuun 2013 aikana, tutkija hahmotteli tutkimussuunnitelman joka piti tiukasti kiinni alkuperäisistä tutkimusaiheista, päätyi käyttämään toimeksiantajasta nimeä Pankki X ja hyväksytti tutkimussuunnitelman osittain toimeksiantajalla. Tutkimusaineiston hankinnan vaiheen yksi jälkeen tutkija esitteli koko tutkimussuunnitelman toimeksiantajalle, joka hyväksyi suunnitelman sellaisenaan hyvin vähäisin muutoksin marraskuussa 2013. Toimeksiantaja huomautti tässä vaiheessa, että tutkimussuunnitelmaan voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia.

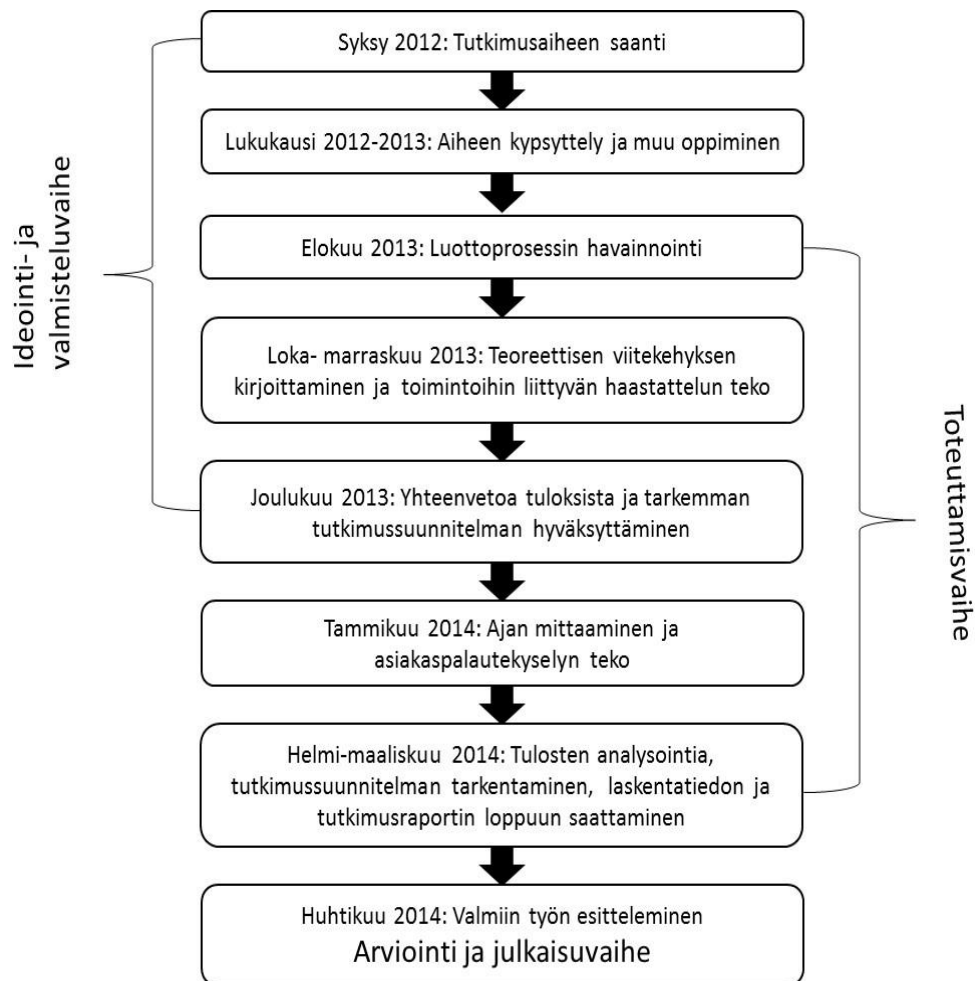
Tutkimusaineiston hankinnan vaihe kaksi toteutettiin tammikuussa 2014. Helmikuussa 2014 analysoituaan tutkimustuloksia, tutkija joutui rajaamaan alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta osuuden ”mitä luottoprosessista voisi jättää pois tai mitä siinä voitaisiin tehdä toisin”. Päätökseen vaikutti vaiheen kaksi tutkimustulosten laajuus ja toisaalta Pankin X konttoriverkoston laajuinen kehityshanke, joka tähtää vuoden 2014 aikana tutkimaan samaa asiaa. Rajaus hyväksyttiin ennen poistopäätöstä toimeksiantajalla. Tämä rajaus muutti tutkimuksen luonnetta osittain luottoprosessin kehittämiseen tähtääväksi esiselvitykseksi, joka tukee osittain koko konttoriverkoston laajuista kehityshanketta.

Tutkimusaineiston hankinnan vaihe kolme ja tutkimuksen loppuun saattaminen tehtiin maaliskuun 2014 aikana. Kustannuslaskentatietouden arkuuden vuoksi tutkimuksen loppumetreissä tutkija päätyi tekemään kustannuksista ja kustannustehokkuudesta oman salaisen liitteen, joka luovutettiin ainoastaan toimeksiantajan



tietoon. Valmis tutkimus esiteltiin toimeksiantajalle sekä Lahden Ammattikorkeakoululle huhtikuussa 2014.

Tutkimuksen vaiheista voidaan vetää yhteen seuraavanlainen kuvio. Kuviosta voidaan huomata, että tutkimuksen ideointi- ja valmisteluvaihe sekä toteuttamisvaihe toteutettiin osittain limittäin toistensa kanssa:



KUVIO 17. Tutkimuksen vaiheet.

Tutkimuksen teko on ollut tutkijan näkökulmasta joiltakin osin haastavaa, mutta myös äärettömän antoisaa: Pankin X luottoprosessin mallintamisesta tai kehittämisestä ei ole tehty julkisia tutkimuksia aiemmin. Tämä olisi omalta osaltaan vaikuttanut tutkimussuunnitelmaan, jolloin prosessin tunnistamiseen keskittymisen sijaan olisi voitu paneutua tarkemmin luottoprosessin kipupisteiden, hukan ja varastoinnin vähentämiseen erilaisia metodeja ja työkaluja käyttäen. Tällöin tutki-

muskysymyksen ja tutkimuksen tavoitteiden asettelun olisi pitänyt keskittyä pelkästään edellä mainitun ympärille jo tutkimuksen alkumetreiltä asti ja kustannuslaskennan sekä asiakaskokemuksen mittaus osuudet olisi täytynyt rajata kokonaisuudessaan pois.

Alkuperäisen tutkimusaihe oli osittain arkaluontoinen. Täten tutkimuksen julkiseen osuuteen jouduttiin tekemään hyvinkin radikaaleja rajauksia, jotta Pankin X liiketalaisuus pystyttäisiin säilyttämään.

Tutkijalla ei ollut entuudestaan kokemusta toimintolaskennasta, joten tutkija tukeutui sen osalta hyvinkin paljon häntä ohjanneeseen opettajaan. Onnistuneen yhteistyön tuloksena haaste kuitenkin selätettiin. Laaja, onnistuneesti personoitu, ajankohtainen sekä mielenkiintoinen aihe antoi tutkijalle vapauden tutkia häntä kiinnostavaa aiheita tarkemmin sekä mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan, joka onkin yksi koulutuksen sekä tutkimuksen teon tärkeimmistä tavoitteista.

## 4 TULOKSET

Tulokset on käsitelty tässä luvussa noudattaen luvussa kolme kuvattua aineiston hankinnan vaiheita. Ensimmäisessä alaluvussa on esitelty Pankin X luottoprosessi sekä siihen liittyvät toiminnot. Toisessa alaluvussa on käsitelty ajan mittaamiseen liittyvät tulokset ja kolmannessa alaluvussa on puolestaan paneuduttu asiakkaiden kokemuksiin luottoprosessista sekä asiakkaan kokemaan arvoon. Alaluvut, joissa käsitellään luottoprosessin kustannuksia sekä kustannustehokkuutta, ovat salaisia.

### 4.1 Toimintojen ja luottoprosessin tunnistaminen

Pankin X luottoprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan yhteydenotosta puhelimitse, verkkopankin kautta viestillä, yhteydenottopyynnöllä tai asiakas lähettää verkkopankin kautta luottihakemuksen (Pankin X luottoprosessin mallinnuksessa luottihakemuksesta käytetään nimeä verkkohakemus). Vastaavasti pankki on voinut olla myös asiakkaaseen yhteydessä, mikäli asiakas on tavattu esimerkiksi messuilla, jossa hän on antanut luvan yhteydenottoon.

- ➔ Tämä osuus voidaan nimetä asiakkaan prosessin alkupisteeksi, mutta siihen kuluva aikaa asiakkaan osalta on hyvin vaikea mitata luotettavasti.

Verkon kautta tullut yhteydenotto tai luottihakemus siirretään taustatiimin toimesta verkko- ja puhelinpalvelutiimiin, josta varataan asiakkaalle aika puhelinneuvotteluun, konttoritapaamiseen tai verkkoneuvotteluun. Mikäli asiakas on ottanut yhteyttä pankkiin puhelimitse, ohjautuu puhelu verkko- ja puhelinpalvelutiimiin, josta tehdään aikavaraus asiakkaalle. Verko- ja puhelinpalvelutiimi pyytää aikavarausta tehdessään asiakasta täyttämään ennakkoon luottihakemuksen. Asiakkaan mahdollisesti jo tullut luottihakemus ohjataan tässä vaiheessa verkko- ja puhelinpalvelutiimistä luottoneuvottelijalle, jolle aikavaraus tehdään. Mikäli hakemus saapuu aikavarauksen teon jälkeen, taustatiimi kääntää ensin luottihakemuk-

sen verkko- ja puhelinpalvelutiimiin, joka puolestaan kääntää hakemuksen luottoneuvottelijalle. Tämä tehdään teknisistä syistä; taustatiimi kääntää materiaalia ”massoina”.

- ➔ Mietittäessä tämän tutkimuksen rajausta, ei tähän osaprosessiin kuluvaan aikaa mitata, koska tutkimuksessa keskitytään itse ydinprosessiin, jonka toimijat ovat asiakas ja luottoneuvottelija.

Pankissa X on käytössä luottoihin erikseen tarkoitettuja sovelluksia, joiden kautta luottoa päästään tekemään ja hallinnoimaan. Luottoprosessi luottoneuvottelijan osalta alkaa, kun hän tutustuu ennakkoon ko. sovellukseen tullessaan luottohakemukseen, mikäli sellainen on tullut tai sen läpikäymiseen on aikaa ennen neuvottelua. Mikäli luottohakemusta ei ole tullut, saattaa luottoneuvottelija käydä läpi tietoja asiakkaasta, joita yrityksen järjestelmissä on jo tallennettuna (esimerkiksi edelliset luottohakemukset). Kun haettavaan luottoon liittyvää ennakkotietoa on tarpeeksi, saattaa luottoneuvottelija käydä konsultoimassa jo toista päättäjää haetusta luotosta ennakkoon tässä vaiheessa tai tehdä ennakkopäätöksen luotosta. Aina kuitenkin aikaa neuvotteluun valmistautumiseen ei ole. Huomattavaa luottoprosessissa on myös se, että luottoneuvottelija saattaa vaihtua syystä tai toisesta kesken prosessin.

- ➔ Tätä osiota luottoprosessista voidaan kutsua nimellä ”valmistautuminen”. Prosessiin osallistuu myös toinen päättävä, joten tästä voidaan erottaa toinenkin toiminto, ”konsultaatio”. Asiakas ei osallistu näihin toimintoihin, mutta luottoneuvottelijan osuus luottoprosessista alkaa tästä.

Kun asiakas on tavoitettu tai hän on saapunut pankkiin, alkaa varsinainen luottoneuvottelu. Mikäli asiakasta ei tavoiteta tai hän ei syystä tai toisesta saavu konttoritapaamiseen, yrittää luottoneuvottelija tavoittaa asiakasta varatakseen uuden ajan neuvottelulle. Asiakkaan luottohanke saattaa peruuntua jo tässä vaiheessa, jos asiakasta ei tavoiteta useista yhteydenotoista huolimatta.

Itse luottoneuvottelussa kartoitetaan asiakkaan tilanne ja kartoituksen sisältö riippuu siitä, onko luottihakemus saatu asiakkaalta tai onko neuvotteluun keretty valmistautumaan ennakkoon. Kartoitus sisältää keskustelun mm. siitä, mihin tarkoitukseen luottoa haetaan, mikä on asiakkaan taloudellinen tilanne, millaisia vakuuksia luotolle on tarkoitus käyttää, millaisia suunnitelmia tulevaisuudessa asiakkaalla on, miten muut hänen sekä perheen pankkiasiat hoituvat, miten asiakas aikoo turvata luottonsa tai säästää luoton maksun ohella? Asiakkaalle esitellään hänen tarpeisiinsa sopivia palveluita ja neuvottelun lopuksi luottoneuvottelija esittää ratkaisuehdotuksen. Konttoritapaamiselle on varattu luottoneuvottelijan kalenterista aikaa 1 - 1,5 tuntia ja puhelinneuvottelulle 1 tunti. Luottoneuvottelijoiden mukaan uuden asiakkaan kohdalla 1,5 tuntia ei aina ole riittävä aika, vaan aikaa olisi hyvä kalenteroida 2 tuntia.

- ➔ Tähän osuuteen prosessista osallistuvat sekä luottoneuvottelija, että asiakas ja yhteenliittymää voidaan kutsua nimellä ”luottoneuvottelu”. Luottoprosessi on tämän toiminnon osalta mahdollista toteuttaa eri kanavissa.

Luottoneuvottelun aikana tai sen jälkeen luottoneuvottelija pyytää sekä saa lisätietoja luottohankkeelle. Toimitettava lisätieto voi olla esimerkiksi kiinteistövälittäjän arvio vakuudeksi tulevasta asunnosta, isännöitsijän todistus, tiedot takaajasta tai ostettavan kohteen tiedot. Lisätietojen toimittamisen jälkeen pääsee luottoneuvottelija tekemään asiakkaalle luottopäätöksen toisen päättäjän kanssa. Tätä ennen luottoneuvottelija on voinut kuitenkin jo tehdä asiakkaalle tarjouksen luotosta ilman tarkempaa tietoa vakuudesta tai ostettavasta kohteesta. Lisätietojen toimittamisen yhteydessä saatetaan vielä keskustella asiakkaan kanssa hänelle mieleen tulleista kysymyksistä sekä tarkentaa lainan yksityiskohtia. Kun lisätietoja toimitetaan konttorille, saattaa luottoneuvottelija tilanteen mukaan varata ajan tapaamiselle kalenteriinsa.

Luottopäätös, myönteinen tai kielteinen, saatetaan antaa myös jo asiakkaan ollessa luottoneuvottelussa. Tämä kuitenkin vaatii sen, että luottoneuvottelija saa kattavat tiedot luottopäätöstä varten tai pääsee keskustelemaan luottopäätöksestä toisen päättäjän kanssa, mikäli tilanne sitä vaatii, asiakkaan ollessa vielä paikan päällä.

Luottopäätöksen ollessa kielteinen, asiakkaalle soitetaan ja päätös perustellaan hänelle. Soittoa varten luottoneuvottelija on saattanut kalenteroida aikaa kalenteriinsa. Asiakkaan kanssa saatetaan myös miettiä mahdollisia muita ratkaisuja asiaan. Myönteisen luottopäätöksen jälkeen neuvottelija tekee asiakkaalle tarjouksen luotosta, usein luottoneuvottelija varaa ajan omasta kalenteristaan tähän tarkoitukseen. Tarjous voidaan lähettää asiakkaan verkkopankkiin, postitse kotiin ja joissain tapauksissa myös sähköpostin liitetiedostona (mikäli asiakkaalta on saatu kirjallinen suostumus pankkisalaisuuden alaisen tiedon lähettamisestä sähköpostitse). Tässä vaiheessa luottoneuvottelija usein soittaa vielä asiakkaalle ja käy läpi tarjouksen. Tarjousta saatetaan joutua muuttamaan tämän jälkeen, esimerkiksi kun ostettava kohde tai otettavan lainan määrä muuttuu. Asiakkaan ollessa tyytymätön tarjoukseen, hän joko hylkää sen tai tarjoukseen tehdään vielä muutoksia, jonka jälkeen asiakkaalle annetaan uusi tarjous. Luottoneuvottelijoiden mukaan tarjouksia saatetaan tehdä yhden asiakkaan kohdalla joskus jopa kahdeksankin kappaletta.

Kuten aiemmin mainittiin, tarjous luotosta on mahdollista antaa asiakkaalle myös ilman, että pankilla on tarkemmin tiedossa luottoon käytettävät vakuudet. Luottotarjouksessa lukeekin aina, että pankin tulee hyväksyä luottoon käytettävä vakuus ennen kuin luottoa voidaan myöntää. Mikäli asiakkaalle annetaan tarjous ilman tarkempaa tietoa vakuuksista, voi luottoneuvottelija tehdä päätöksen toisen päättäjän kanssa heti luottoneuvottelun jälkeen ilman lisätietojen odottamista. Lopulliseen päätökseen, joka johtaa lainapapereiden tilaukseen, tulee kuitenkin tarvittavat lisätiedot olla saatuna.

- ➔ Tästä voidaan erottaa kolme eri toimintoa: ”Yhteydenpito”, ”luottopäätös” ja ”luottotarjous”. Osa tapahtumista tapahtuu jopa päällekkäin. Yhteydenpitoon osallistuvat sekä asiakas että luottoneuvottelija, luottopäätöksen ja luottotarjouksen teko puolestaan pelkästään luottoneuvottelija sekä toinen päättäjä. Toisen päättäjän prosessia voidaan pitää osaprosessina, joka rajataan pois.

Kun tarjous ja koko luottohanke on asiakkaan ja pankin puolesta tarpeeksi valmis sekä oikein, päästään asiakkaalle varaamaan allekirjoitus ja kauppaa-aika (kun kyseessä on asuntoluotto). Huomattavaa on, että Pankki X on kehittänyt luottoneuvottelijoista verkoston, joka mahdollistaa sen, että luottoneuvottelu ja luoton allekirjoitus sekä mahdolliset kaupat voidaan tehdä kaikki eri konttoreissa. Luottoneuvottelijan kanssa aikavarausta tehdessä on yhteydessä moni lainan osallinen, mahdollisesti toinen pankki sekä asuntovälittäjä. Kun ajankohta luoton allekirjoitukselle on tiedossa, luottoneuvottelija pyytää asiakirjatuotantotiimiä tuottamaan hänelle luottoon liittyvät asiakirjat joko paperiseen tai sähköiseen muotoon siihen tarkoitettun lähetteen avulla.

➔ Tässä osuudessa on yhteydenpitoa ja toinen osiosta erotettava toiminto on ”(Luotto)papereiden tilaus”.

Saatuun luottoasiakirjat itselleen, luottoneuvottelija tarkistaa ne. Mikäli asiakirjoissa on virhe, pyytää luottoneuvottelija asiakirjatiimiä korjaamaan virheen. Luottoasiakirjat saatetaan lähettää luoton osallisille ennakkoon tutustuttavaksi ennen allekirjoitusajankohtaa ja Pankki X on myös julkaissut verkkosivuillaan velan sekä panttauksen ehdot, joihin osalliset voivat käydä ennakkoon tutustumassa.

Itse allekirjoitustilaisuudessa, joka on aina konttorilla, asiakkaan kanssa käydään läpi velkakirja, panttaus, takaussitoumukset sekä mahdollisesti mm. tilinavaukseen, kortin tilaukseen tai takaisinmaksuturvaan liittyvä dokumentit. Allekirjoitustilaisuuteen osallistuu velallinen/-set sekä vakuuden antaja(t) ja/tai takaaja(t).

Harvemmin allekirjoitustilaisuudessa huomataan, että luottopäätökseen tulisi tehdä muutoksia, mutta sekin on mahdollista. Tällöin luottoneuvottelijan tulee tehdä luotosta uusi päätös ja allekirjoitustilaisuus saattaa jossain tapauksissa siirtyä. Asuntokaupat saattavat myös siirtyä mm. sen vuoksi jos asunnon osakekirjaa ei saada kauppatilaisuuteen ja sitoumusta osakekirjan lähettämiseen myyjän pankista ei ole saatu. Papereiden allekirjoituksen jälkeen voidaan asiakkaan luotto nostaa tilille ja lainan ollessa asunnon ostoon tarkoitettua, voidaan tehdä asuntokaupat.

- Tästä voidaan erottaa toiminto ”Allekirjoitus ja kaupat”, johon osallistuu asiakas ja luottoneuvottelija. Asiakkaan osallisuus luottoprosessiin päättyy.

Lopuksi allekirjoitetut paperit toimitetaan asiakirjatuotantoon. Mikäli lainan osalliset ovat allekirjoittaneet asiakirjat eri paikoissa, odottaa luottoneuvottelija asiakirjojen palautumista hänelle ennen kuin hän voi palauttaa ne yhtenä nippuna asiakirjatiimiin. Asiakirjatiimi viimeistelee lopuksi luoton siihen tarkoitetuissa soveluksissa, huolehtii mahdollisen lainhuudon ja panttikirjojen haun sekä arkistoi lainaan liittyvät paperit holviin.

- Tätä toimintoa voidaan kutsua nimellä ”viimeistely” ja asiakirjatiimin tekeminen on sivuprosessi. Luottoneuvottelijan osuus prosessista päättyy.

Toimintoihin liittyvistä haastatteluista ja luottoprosessin kuvauksesta voitiin vetää yhteen yhdeksän aikaa vievintä toimintoa, joiden yhteenvetona voitiin tehdä seuraavanlainen taulukko:

TAULUKKO 3. Yhteenvedo toiminnoista.

TOIMINTO	TOIMINNON KUVAUS
Valmistautuminen	Sisältää asiakkaan tietoihin tutustumisen ennakkoon, mahdollisen luottihakemuksen läpikäynnin ennen neuvottelua ja tulostamisen ennakkoon. Jos asiakas on ottanut yhteyttä luottoneuvottelijaan s-postilla ja ilmaissut luottotarpeensa siinä, sisältyy tähän asiakkaiden tietojen keruu / luottihakemuksen pyytäminen (eli toimenpiteet ennen kuin luottoneuvottelija aloittaa keskustelemaan luotosta tarkemmin asiakkaan kanssa). Toisin sanoen kaikki toimenpiteet ennen kuin luottoneuvottelija alkaa kartoittamaan asiakasta.
Luottoneuvottelu	Ensimmäinen luottoneuvottelu asiakkaan kanssa puhelimessa / verkossa / konttorilla (sis. myös luottosovelluksen käytön neuvottelun aikana). <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikakortin rajausta ajatellen: Toiminto sisältää kirjaukset koneelle luottoneuvottelun jälkeen muualle kuin luottosovellukseen.</li> </ul>



Luottopäätös	Toimenpiteet luottosovelluksessa neuvottelun jälkeen siihen asti kun luottoneuvottelija lähettää luottihakemuksen päätettäväksi. Jos asiakkaalle tehdään useampi päätös, on kyseessä tämä samainen toiminto. Toiminto kuvaa ainoastaan sovelluksen käyttöön kuluvaan aikaa.
Yhteydenpito	(Asiakkaan ja sidosryhmien kanssa): Kaikki yhteydenpito sähköpostilla, puhelimella ja mahdolliset tapaamiset konttorilla 1. luottoneuvottelun jälkeen ja ennen luoton allekirjoitusta. Sisältää esimerkiksi soiton luottotarjouksesta asiakkaalle, yksityiskohdista keskustelun, yhteydenpidon muihin sidosryhmiin jotka liittyvät luottoon (takaaajat, vakuudenantajat, välittäjä, toinen pankki), allekirjoitusajan sopiminen (mikäli sitä ei ole sovittu jo tapaamisessa).
Luottotarjous	Toimet sen jälkeen kun luottoneuvottelija on saanut päätöksen toiselta päättäjältä ja hän tekee tarjouksen luottosovelluksessa ja lähettää sen asiakkaalle. Toiminto kuvaa ainoastaan sovelluksen käyttöön kuluvaan aikaa.
Konsultaatio	Konsultointi pankin <u>sisällä</u> (työtoverit, toinen päättäjä, asiakirjatiimi, vakuuden arvon antaja jne). <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikakortin rajausta ajatellen: Mikäli konsultaatio tehdään neuvotteluun valmistautumisen yhteydessä tai kesken konttorilla tapahtuvan neuvottelun, vähennetään konsultaatioon kulunut aika valmistautumiseen tai neuvotteluun kuluneesta ajasta.</li> </ul>
Papereiden tilaus	Toimenpiteet luottotarjouksen hyväksymisen jälkeen, jotka luottoneuvottelija tekee saadaksesi luotosta asiakirjat asiakirjatuotannosta.
Allekirjoitus ja kaupat	Luoton allekirjoitus, ehtojen selvittäminen, luoton nosto, asuntokaupat ja niissä tapahtuvat toimet.
Viimeistely	Allekirjoitettujen papereiden saattaminen siihen kuntoon, että ne voidaan lähettää asiakirjatuotantoon arkistoitavaksi tai toimenpiteitä varten. Toiminto sisältää myös muut mahdolliset lisäkirjaukset asiakkaan tietoihin tai muut tehtävät jälkitoimenpiteet.

Luottoprosessin kuvaus vuokaaviona löytyy liitteenä 2. Luottoprosessin kosketuspisteet asiakkaan prosessiin ja vuokaavio asiakkaan prosessista, löytyvät liitteenä 3.

## 4.2 Ajanmittaus

Kaiken kaikkiaan Pankissa X mitattiin 129 eri asiakkaan tai asiakaskokonaisuuden asunto- tai kulutusluoton luottoprosessiin kuluvaan aikaan tammikuun 2014 aikana. Näistä 32 asiakkaan neuvottelu oli ominaisuudeltaan sellainen, jossa neuvottelu oli aloitettu sekä saatettu loppuun tammikuun 2014 aikana niin, että asiakas sai lainan tililleen ja asuntokaupat tehtiin (mikäli kyseessä oli asunnon ostoon tarkoitettu laina).

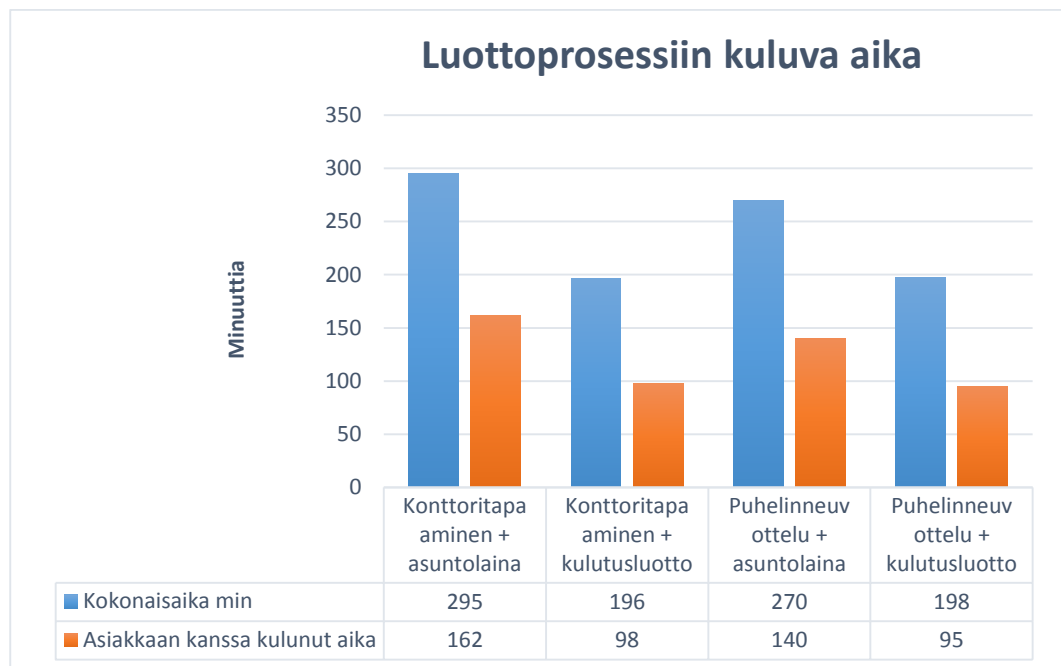
Loppujen, 97 asiakkaan luottoprosessi oli joko aloitettu ennen vuotta 2014, luottoprosessi jäi vielä kesken tammikuun loppuun mennessä, asiakas ei saanut hakeamaansa lainaa (5 asiakasta) tai asiakas hylkäsi pankin lainatarjouksen (3 asiakasta) tai asiakas ei ottanut lainaa, vaikka sai siitä myönteisen päätöksen (3 asiakasta). 5 asiakkaan kohdalla lomakkeen taustatietoja ei ollut täydennetty kaikilta osin, joten näiden osalta tulokset jouduttiin hylkäämään. Huomattavaa oli myös, että tammikuun 2014 aikana Pankissa X ei käyty tutkimukseen osallistuneiden toimesta yhtään luottoneuvottelua verkossa, joten tämän osalta ei saatu tuloksia ollenkaan. Myöskään yhtään rakennuslainaneuvottelua ei viety alusta loppuun asti tammikuun 2014 aikana. Koko otannassa luottotarjouksia tehtiin 1 – 3 kpl luottoprosessin aikana asiakasta tai asiakaskokonaisuutta kohden.

Seuraavaksi esiteltävät tulokset ovat johdettu niiden asiakkaiden tai asiakaskokonaisuuksien osalta, joissa luottoprosessi on aloitettu sekä saatettu loppuun tammikuun aikana. Näiksi voidaan laskea jo aiemmin mainitut 32 asiakasta, 5 asiakasta, jotka eivät saaneet luottoa, 3 asiakasta, jotka hylkäsivät pankin luottotarjouksen ennen päätöstä sekä 3 asiakasta, jotka hylkäsivät luottotarjouksen vaikka olisivat saaneet lainaa.

Keskimäärin luottoprosessiin kulunut aika oli 238 minuuttia (3 h 58 min) kun tarkastellaan otannan 32 asiakasta. Kielteisen luottopäätöksen saaneiden (otanta 5 asiakasta) keskimääräinen luottoprosessin läpimenoaika oli 60 minuuttia. Tästä ajasta 15 - 60 minuuttia, eli suurin osa, käytettiin luottoneuvotteluun ja neuvotteluun valmistautuminen puolestaan vei aikaa 15 – 30 minuuttia. Niiden asiakkaiden kohdalla, jotka hylkäsivät luottohankkeen jo ennen päätöstä, luottoprosessiin

kulunut aika vaihteli 45 minuutin ja 225 minuutin (3 h 45 min) välillä. Aikaa veivät eniten näissä toiminnot luottoneuvottelu ja yhteydenpito.

Tuloksista tehty kuvio toiminnoittain on nähtävissä liitteenä 5. Seuraavaksi on esitelty kuvio, jossa luottoprosessiin kulunut aika on lajiteltu 1. neuvotteluun käytetyn kanavan ja luottolajin mukaan. Kokonaisajasta on myös eroteltu se aika, joka kului asiakkaan osuuteen prosessista.



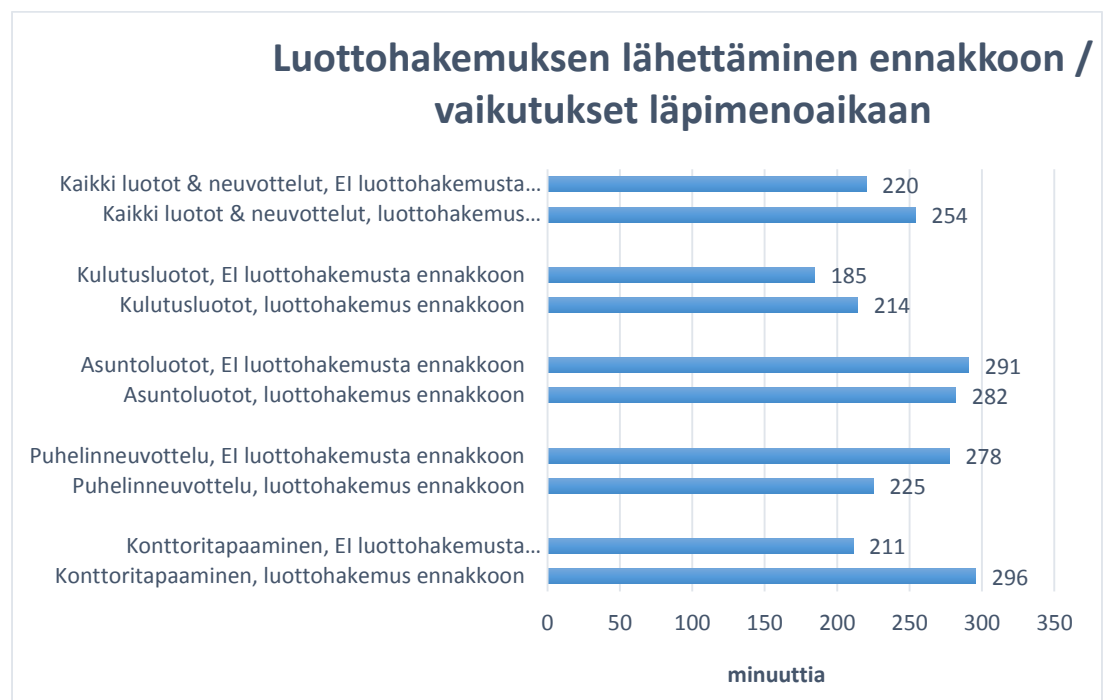
KUVIO 18. Luottoprosessiin kuluva aika.

Tavattaessa asiakas ensimmäistä kertaa konttorilla asuntolainaneuvottelun merkissä, koko luottoprosessiin kulunut aika oli keskimäärin 295 minuuttia (4 h 55 min). Tästä ajasta asiakkaan kanssa kulunut aika oli keskimäärin 162 minuuttia (2 h 42 min eli 54,8 % luottoprosessiin kuluneesta kokonaisajasta). Otanta tältä osin oli 9 asiakasta. Luottoprosessiin kulunut aika puhelinta ensimmäiseen asuntolainaneuvotteluun käytettäessä oli puolestaan keskimäärin 270 minuuttia (4 h 30 min). Tästä ajasta 140 minuuttia (2 h 20 min) kului asiakkaan kanssa (51,9 % koko luottoprosessiin kuluneesta kokonaisajasta). Otanta oli 6 asiakasta.

Luottoprosessi kokonaisuudessaan, aloitettuna konttoritapaamisena, kulutusluoton merkeissä vei keskimäärin aikaa 196 minuuttia (3 h 16 min). Tästä asiakkaan

kanssa kulunut aika oli keskimäärin 98 minuuttia (1 h 38 min, eli 50,0 % luotto-prosessiin kuluneesta kokonaisajasta) ja otanta näiltä osin oli 11 asiakasta. Luotto-prosessiin kulunut aika puhelimitse aloittuna, neuvoteltaessa kulutusluotosta, vei puolestaan aikaa keskimäärin 198 minuuttia (3 h 18 min), josta asiakkaan kanssa kulunut aika oli keskimäärin noin 95 minuuttia (1 h 35 min, eli 48,1 % luottopro-sessiin kuluneesta kokonaisajasta). Otanta oli 6 asiakasta.

Aikakortin yksi taustatiedoista oli, oliko asiakas lähettänyt luottihakemusta en-nakkoon. Lajittelemalla nämä 32 kokonaisuudessaan tammikuun aikana tehtyä luottoa sen mukaan, oliko asiakas lähettänyt luottihakemuksen ennakkoon, voitiin nähdä oliko luottihakemuksen ennakkoon lähettämällä vaikutuksia luottoproses-sin läpimenoaikaan. Tulokset ovat koottuina alla olevaan kuvioon:



KUVIO 19. Luottihakemuksen ennakkoon lähettämisen vaikutukset läpimenoai-kaan.

Koko aineistoa tarkastellessa, kun asiakas oli lähettänyt luottihakemuksen ennak-koon, oli luottoprosessin läpimenoaika keskimäärin 254 minuuttia (4 h 14 min) ja kun taas luottihakemusta ei ollut lähetetty, oli luottoprosessin läpimenoaika kes-kimäärin 220 minuuttia (3 h 40 min). Kulutusluottojen kohdalla, luottihakemuk-sen lähettäneiden osalta prosessin läpimenoaika oli keskimäärin 214 minuuttia (3

h 34 min) kun taas kulutusluotot, joissa luottihakemusta ei ollut lähetetty ennakkoon, prosessin läpimenoaika oli keskimäärin 185 minuuttia (3 h 5 min). Asuntoluottojen kohdalla puolestaan luottihakemuksen ennakkoon lähettäneiden keskimääräinen prosessin läpimenoaika oli 282 minuuttia (4 h 42 min) ja ei luottihakemuksen lähettäneiden kohdalla keskimääräinen läpimenoaika oli 291 minuuttia (4 h 51 min). Lajitellessa tulokset vielä kanavakohtaisesti, puhelimitse aloitettu luotto-prosessi, joissa luottihakemusta ei ollut lähetetty ennakkoon, oli koko luotto-prosessin läpimenoaika keskimäärin 278 minuuttia (4 h 38 min) ja kun luottihakemus oli lähetetty ennakkoon, keskimääräinen läpimenoaika oli 225 minuuttia (3 h 45 min). Konttoria 1. neuvottelun kanavana käyttäneiden kohdalla, oli luottihakemuksen lähettäneiden osalta koko luotto-prosessin läpimenoaika keskimäärin 296 minuuttia (4 h 56 min) ja niiden kohdalla, jotka eivät olleet lähettäneet luottihakemusta, läpimenoaika oli 211 minuuttia (3 h 31 min).

Uuden asiakkaan kohdalla (otanta 4 asiakasta) luotto-prosessin läpimenoaika oli keskimäärin 334 minuuttia (5 h 34 min) ja entuudestaan pankin asiakkaan (otanta 28 asiakasta) kohdalla läpimenoaika oli keskimäärin 224 minuuttia (3 h 44 min).

#### 4.3 Asiakaskokemus ja arvo asiakkaalle

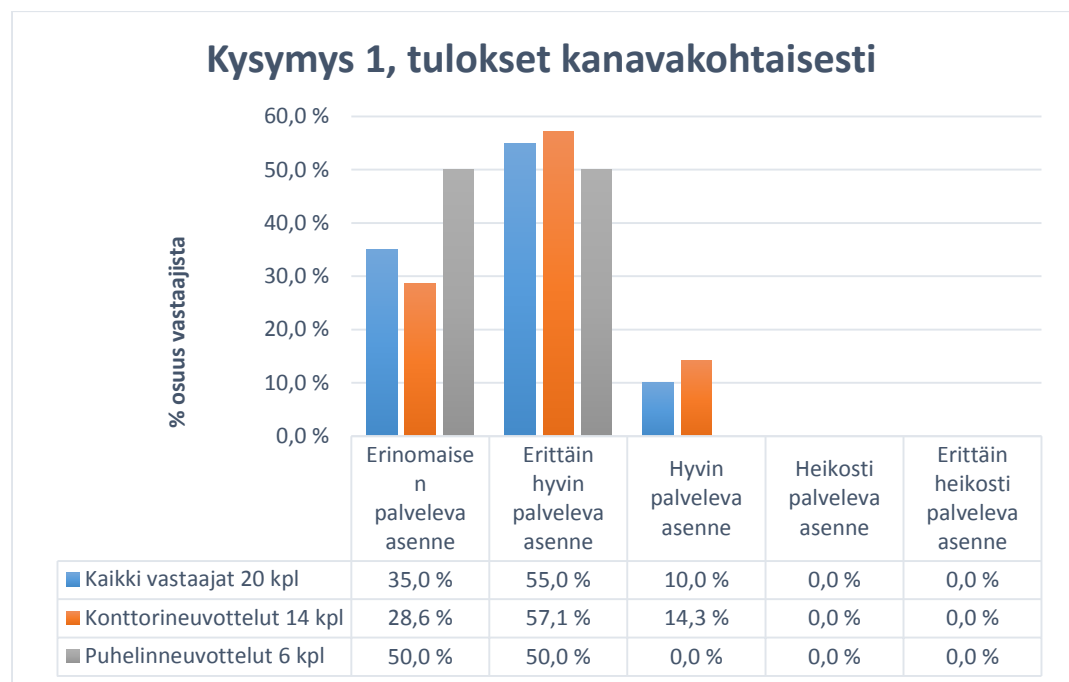
Asiakaspalautekyselyn otannan koko oli 20 asiakasta. Neuvottelun luottolajin ja asiakkuuden luonteen mukaan tehdyissä tulosten vertailuissa voitiin todeta, että vastaukset jakautuivat jokaisen kysymyksen kohdalla hyvinkin tasaisesti erinomaisesti, erittäin hyvin ja hyvin palvelevan asenteen kesken. Täten näihin tuloksiin ei paneuduta tarkemmin. Poikkeuksen tekivät kuitenkin uudet asiakkaat (otanta 4 asiakasta), joista kukaan ei kokenut palvelun sujuvuutta erinomaisena. Näistä asiakkaista 3 (75 %) koki kuitenkin palvelun erittäin hyvin sujuvana ja 1 (25 %) hyvin sujuvana.

##### 1. kysymys

Ensimmäiseen kysymykseen ”Miten palveleva luottoneuvottelijan asenne mielesi oli?” kaikista vastaajista 35 % piti luottoneuvottelijan asennetta erinomaisen

palvelevana, 55 % erittäin hyvin palvelevana ja 10 % hyvin palvelevana. Täten asteikolla 1 – 5 (1 = erittäin heikko, 5 = erinomainen) palveluasenne saa keskiarvosanaksi 4,15.

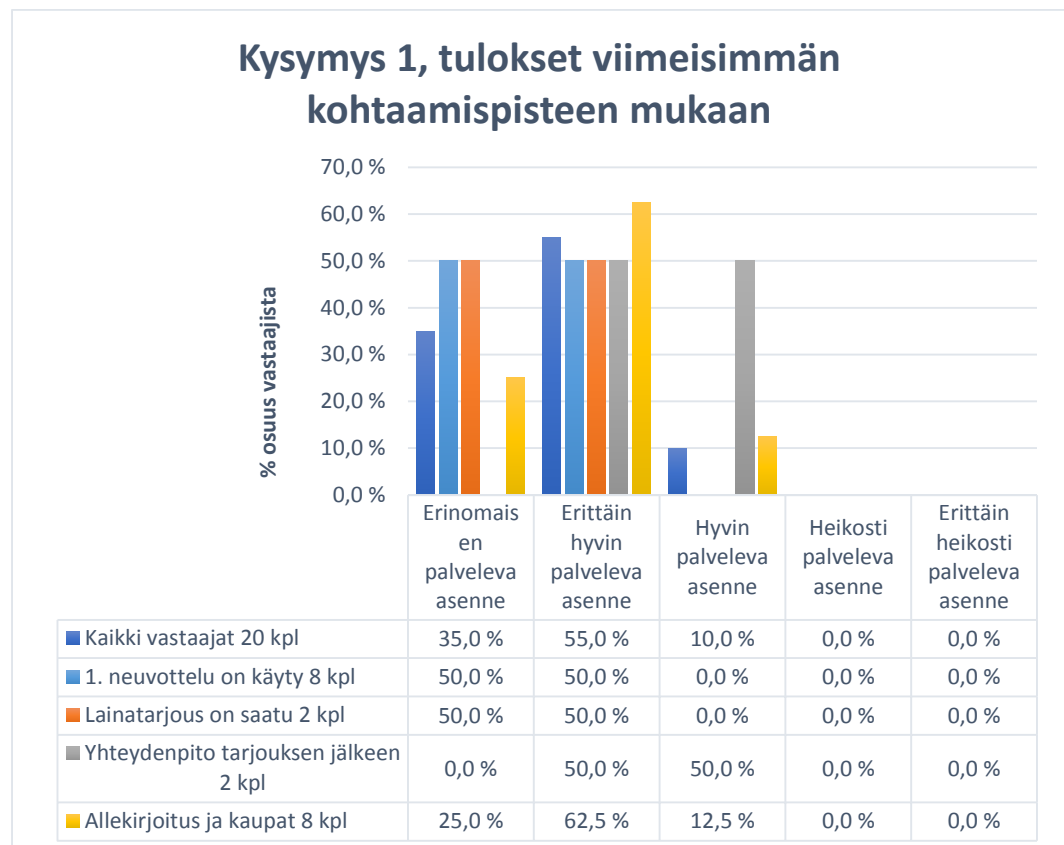
Vastaajista 14 kpl oli käynyt 1. neuvottelun konttorilla ja 6 kpl puolestaan oli käynyt neuvottelun puhelimesta. Kanavakohtaisesti tarkasteltuna konttorineuvottelun käyneistä 28,6 % piti luottoneuvottelijan asennetta erinomaisen palvelevana, 57,1 % erittäin hyvin palvelevana ja 14,3 % hyvin palvelevana. Täten konttorineuvottelun käyneiden keskiarvosanaksi tulee 3,86. Puhelinneuvottelun käyneistä asiakkaista puolestaan 50 % piti luottoneuvottelijan asennetta erinomaisen palvelevana ja 50 % erittäin hyvin palvelevana. Tällöin puhelinneuvottelun käyneiden keskiarvosanaksi tulee 4,5. Tulosten yhteenveto tältä osin on esitelty seuraavassa kuviossa:



KUVIO 20. Asiakaspalautekyselyn 1. kysymyksen tulokset kanavakohtaisesti.

Viimeisin kohtaamispaikka 8 vastaajan kohdalla oli 1. luottoneuvottelu, 2 vastaajista oli saanut juuri lainatarjouksen, 2 puolestaan oli juuri pitänyt viimeisimmässä kohtaamispaikassaan yhteyttä lainatarjouksen saannin jälkeen lainaneuvottelijan kanssa ja loput 8 olivat juuri allekirjoittaneet lainan ja mahdolliset asuntokaupat oli tehty. Sekä viimeisimpänä kohtaamispaikkana 1. luottoneuvottelun käyneistä

että juuri lainatarjouksen saaneista vastaajista 50 % piti luottoneuvottelijan asennetta erinomaisena ja loput 50 % erittäin hyvänä. Yhteydenpitoa lainatarjouksen saannin jälkeen pitäneistä 50 % koki luottoneuvottelijan asenteen erittäin hyvin palvelevana ja 50 % hyvin palvelevana. Juuri lainan allekirjoittaneista puolestaan 25 % piti luottoneuvottelijan asennetta erinomaisen palvelevana, 62,5 % erittäin hyvin palvelevana ja 12,5 % hyvin palvelevana. Tältä osin vastaukset löytyvät kuviona seuraavaksi:

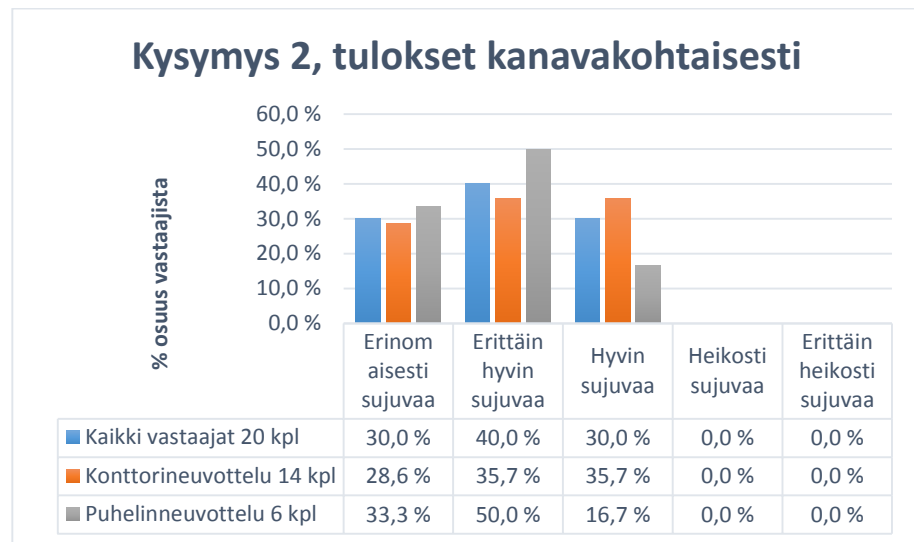


KUVIO 21. Asiakaspalautekyselyn 1. kysymyksen tulokset viimeisimmän kohtaamispisteen mukaan.

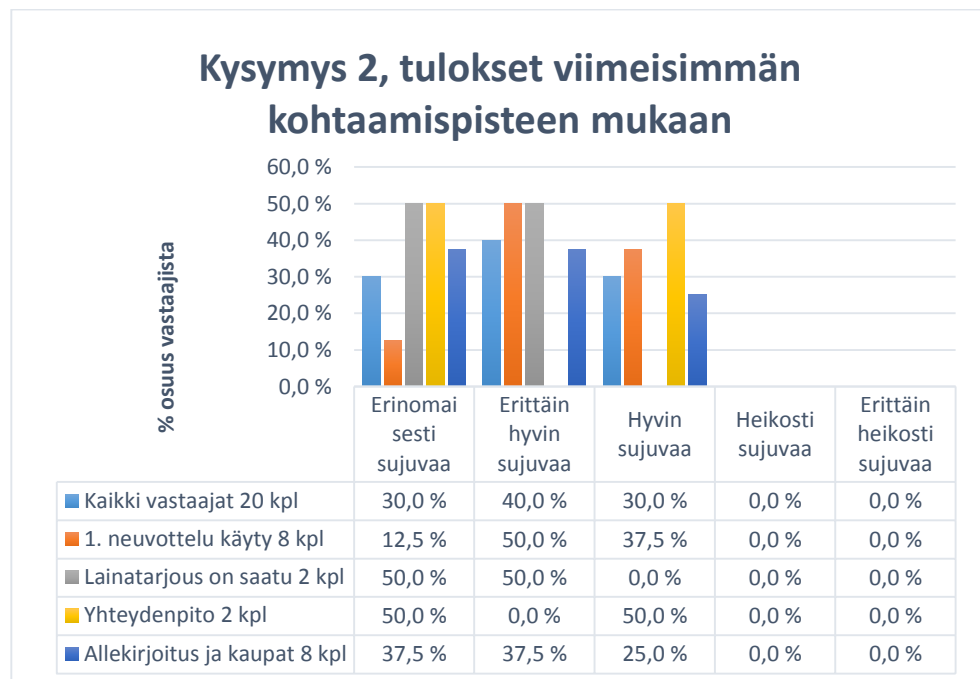
## 2. kysymys

Toisen kysymyksen kohdalla, ”Miten koit palvelun sujumuuden?”, 30 % vastaajista koki palvelun sujuneen erinomaisesti, 40 % vastaajista puolestaan erittäin hyvin ja 30 % koki palvelun sujuneen hyvin. Keskiarvosanaksi palvelun sujumuudelle tulee tällöin 4. Tarkastellessa tuloksia kanavakohtaisesti, konttorineuvottelun

käyneistä 28,6 % vastasi palvelun olleen erinomaisen sujuvaa, 35,7 % erittäin hyvin sujuvaa ja 35,7 % hyvin sujuvaa. Tällöin konttoritapaamisissa olleiden keskiarvosanaksi tämän kysymyksen kohdalla tulee 3,93. Puhelinneuvottelun käyneistä puolestaan 33,3 % piti palvelun sujuvuutta erinomaisena, 50 % erittäin hyvin sujuvana ja 16,7 % hyvin sujuvana. Tällöin keskiarvosanaksi edellä mainitun osalta muodostuu 4,17. Vastaukset voitiin vetää yhteen kuvioksi 22:



KUVIO 22. Asiakaspalautekyselyn 2. kysymyksen tulokset kanavakohtaisesti.



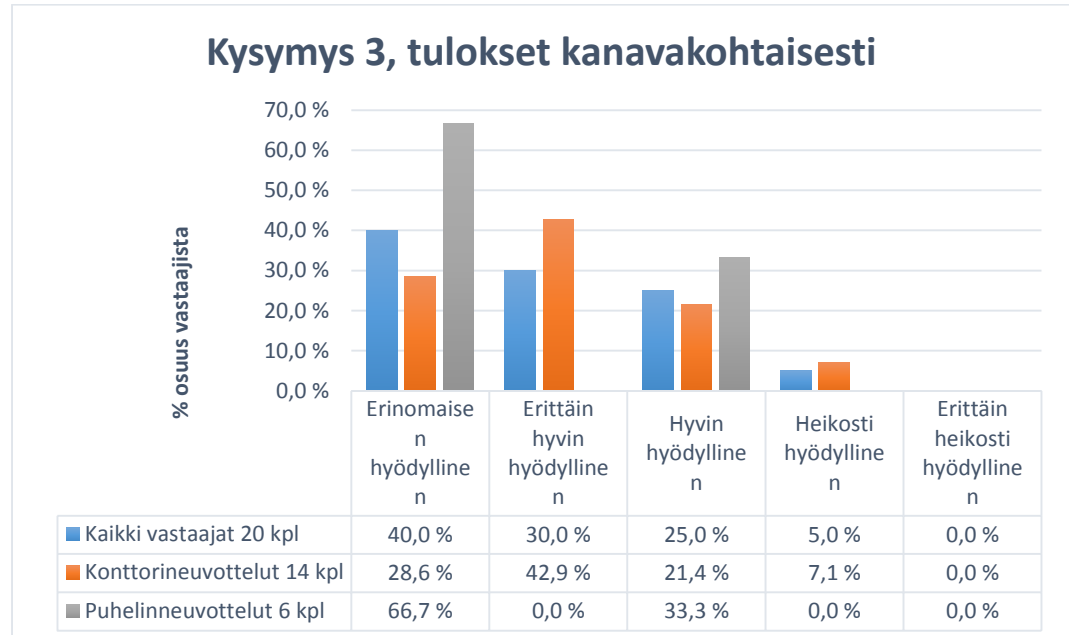
KUVIO 23. Asiakaspalautekyselyn 2. kysymyksen tulokset viimeisimmän kohtaamispisteen mukaan.



Asiakaspalautekyselyn 2. kysymyksen tulokset viimeisimmän kohtaamispuheen mukaan ovat nähtävissä kuviossa 23. Viimeisimmän kohtaamispuheen mukaan 1. neuvottelun konttorilla käyneistä vastaajista 12,5 % koki palvelun sujuneen erinomaisesti, 50 % erittäin hyvin ja 30 % piti palvelua hyvin sujuvana. Juuri lainatarjouksen saaneista 50 % vastaajista koki palvelun sujuvuuden erinomaisena ja 50 % erittäin hyvin sujuvana. Lainatarjouksen jälkeisessä yhteydenpidon jälkeen 50 % vastaajista koki palvelun erinomaisen sujuvana ja 50 % hyvin sujuvana. Allekirjoitusten ja kauppojen jälkeen vastaajista puolestaan 37,5 % piti palvelua erinomaisen sujuvana sekä erittäin hyvin sujuvana ja loput 25 % hyvin sujuvana.

### 3. kysymys

Kolmas kysymys mittasi asiakkaan kokemusta palvelun hyödyllisyydestä (”Miten hyödylliseksi koit palvelun?”). Kaikista vastaajista 40 % koki palvelun erinomaisen hyödylliseksi, 30 % erittäin hyvin hyödylliseksi ja 25 % hyvin hyödylliseksi. Keskiarvosana palvelun hyödyllisyydestä oli 4,05.

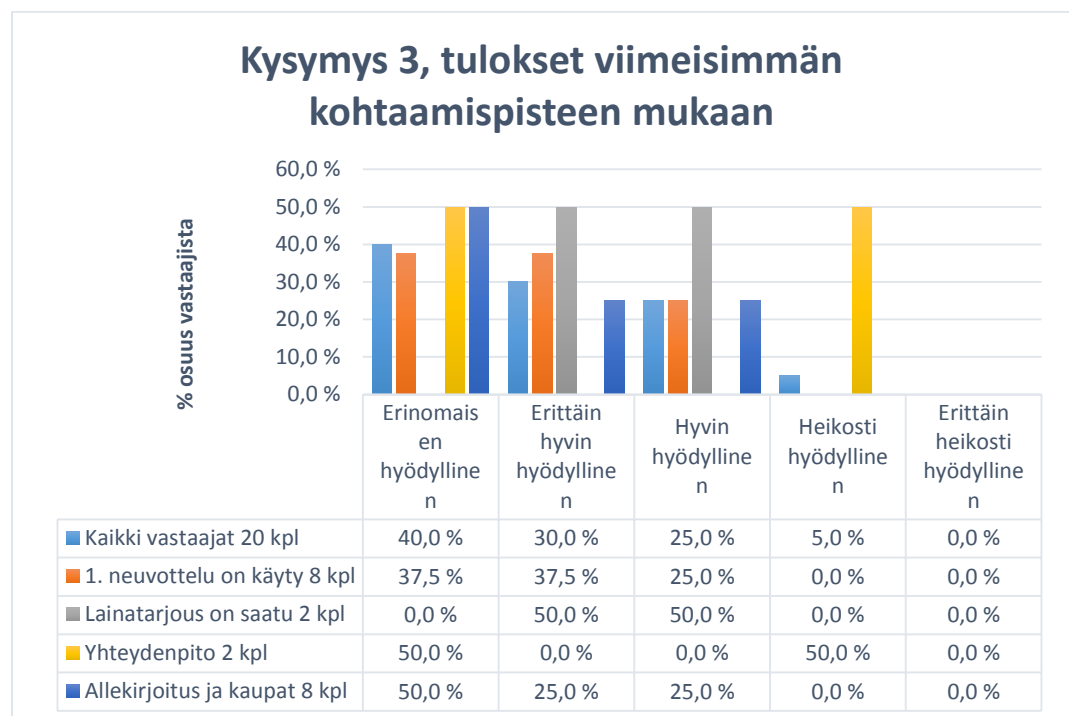


KUVIO 24. Asiakaspalautekyselyn 3. kysymyksen tulokset kanavakohtaisesti.

Kanavakohtaisesti tarkasteltuna (tulokset kuviossa 24) konttorineuvottelussa käyneistä 28,6 % koki hyödyllisyyden erinomaisena, 42,9 % erittäin hyvänä ja 21,4 % hyvänä. Tällöin konttorineuvottelun käyneiden keskiarvosanaksi tulee

3,44. Puhelintuvotteluiden osalta puolestaan 66,7 % koki hyödyllisyyden erinomaisena ja 33,3 % hyvänä, keskiarvosanaksi muodostuu tällöin 4,33.

Kohtaamispiteittäin tarkasteltuna 1. neuvottelun juuri käyneistä 37,5 % koki palvelun erinomaisen hyödylliseksi, 37,5 % erittäin hyvin hyödylliseksi ja 25 % hyvin hyödylliseksi. Juuri lainatarjouksen saaneista vastaajista 50 % koki palvelun erittäin hyvin hyödylliseksi ja loput 50 % hyvin hyödylliseksi. Lainatarjouksen jälkeisen yhteydenpidon jälkeen palvelun koki erinomaisen hyödylliseksi 50 % vastaajista ja loput 50 % puolestaan heikosti hyödylliseksi. Allekirjoitusten ja kauppojen jälkeen puolestaan vastaajista 50 % koki palvelun erinomaisen hyödylliseksi, 25 % erittäin hyvin hyödylliseksi ja 25 % hyvin hyödylliseksi. Yhteenvedona vastauksista syntyi seuraavanlainen kuvio:

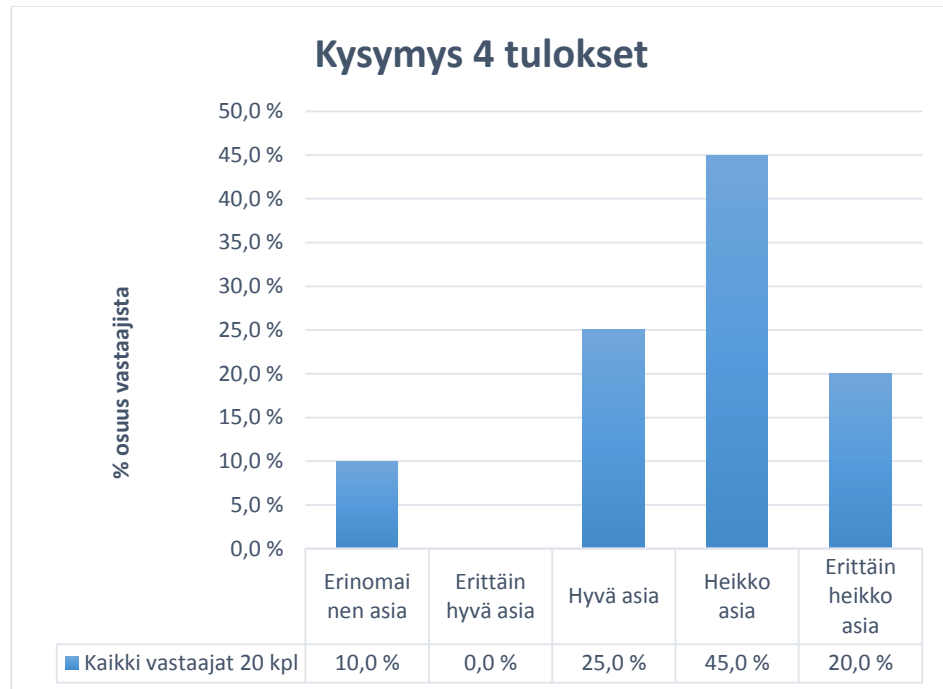


KUVIO 25. Asiakaspalautekyselyn 3. kysymyksen tulokset viimeisimmän kohtaamispiteen mukaan.

#### 4. kysymys

Palautekyselyn viimeisen kysymyksen ”Mikäli tulevaisuudessa laina neuvoteltaisiin, allekirjoitettaisiin ja kaupat tehtäisiin kokonaan sähköisesti, ilman

konttorilla käyntiä, olisi se...” 10 % vastaajista pitäisi edellä mainittua erinomaisena asiana, 25 % hyvänä asiana, 45 % heikkona asiana ja 20 % erittäin heikkona asiana. Näistä vastauksista yhteenvedetty kuvio näyttää seuraavalta:



KUVIO 26. Asiakaspalautekyselyn 4. kysymyksen tulokset.

Vastaajista useampi halusi oma-aloitteisesti perustella vastaustaan. Nämä vastaukset kirjattiin välittömästi kyselyä tehdessä ylös. Ensimmäisen kysymyksen kohdalla yksi vastaajista piti häntä palvelleen luottoneuvottelijan asennetta iloisena ja toinen vastaaja puolestaan kehui häntä palvellutta luottoneuvottelijaa oikein miellyttäväksi ja sympaattiseksi. Samainen vastaaja myös koki, että häntä oli kuunneltu tarkasti.

Palautekyselyn toisen kysymyksen kohdalla yksi vastaajista koki, että tapaamisessa kerrottiin liikaa asiaa yhdellä kertaa ja toinen vastaaja puolestaan kuvaili palvelun sujuneen hyvin, lukuun ottamatta yhden palvelun kohdalla tapahtunutta takkuamista. Palvelun hyötyä koskevaan kysymyksen kohdalla muu palaute puolestaan oli seuraavaa: ”Palvelut eivät olleet täysin sitä, mitä pyysin, mutta saamani ratkaisu oli tyydyttävä”, ”Olisin halunnut tietää ennakkoon, että 1. tapaamisessa ei anneta heti tarjousta” ja ”Luottoneuvottelija pyrki löytämään sittenkin ratkaisun asiaan vaikka en saanut lainaa”.

Palautekyselyn viimeisen kysymyksen kohdalla muuta palautetta saatiin enemmän kuin muiden kysymysten kohdalla:

- Henkilökohtainen käynti konttorilla on ehdottomasti ykkösasia.
- Iäkkäille ihmiselle kokonaan sähköisesti laina olisi hyvä juttu, koska ei tarvitse lähteä ollenkaan kodista pois.
- Hyvä, että verkossa voi täyttää hakemuksen ennakkoon, mutta jos lainasta ei pääsisi juttelemaan luottoneuvottelijan kanssa ollenkaan, katoaisi palvelusta inhimillisyys ja tunneälyä ei puolin ja toisin pääsisi käyttämään.
- Laina-asiassa tarvitsee aina henkilökohtaisen kontaktin ihmiseen, täten henkilökohtainen palvelu konttorilla toimii parhaiten.
- Asunnon ostoon liittyvässä lainassa haluan tulla konttorille juttelemaan. Remonttilainan tekeminen verkossa kokonaan on ok, asuntokaupat eivät kuitenkaan.
- Koska asuntolainassa on kyseessä isot rahat, haluan asioida konttorilla.
- Kaipaan palvelua, jotta voin heti kysyä kun tulee jotain kysyttävää.
- Vuorovaikutus on tärkeää isoissa päätöksissä.
- Haluan päästä puhumaan asuntolaina-asiasta konttorille, koska silloin minulla on paljon kysyttävää. Asuntolaina on niin iso asia, että en halua tehdä sitä verkossa.
- En osaa ajatella, että en näkisi ketään henkilökohtaisesti. Se kuuluu asiaan, että konttorihenkilön kanssa jutellaan.

Asiakkaan kokema arvo

Prosessin nykytilan kuvauksen, toimintoihin liittyvän haastattelun ja asiakaskokemuksen mittauksen yhteistuloksena voidaan vetää yhteen taulukko 4, jossa on esitelty päätelmät asiakkaan kokemasta arvosta toiminnoittain.

TAULUKKO 4. Asiakkaan kokema arvo toiminnoittain

TOIMINTO	ARVO ASIAKKAALLE
Valmistautuminen	Arvoa lisäävä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat arvostavat, että heidän tapaa- miseensa on valmistauduttu</li> </ul> Arvoa tuottamaton = Toiminto on täysin pankin sisäistä te- kemistä
Luottoneuvottelu  Luottoprosessin kosketus- piste asiakkaan prosessiin	Arvoa lisäävä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaskokemuksen ollessa positiivinen on arvoa onnistuttu lisäämään</li> </ul> Arvoa tuhoava <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaskokemuksen ollessa negatiivinen on arvoa tuhottu</li> <li>- Jos tapaamiseen ei ole keretty valmistau- tumaan ja asiakas on odottanut saavansa valmiin luottopäätöksen tapaamisessa, on toiminnon valmistautuminen puuttumi- nen arvoa tuhoava</li> </ul> ➔ Asiakaskokemus ratkaisee
Luottopäätös	Arvoa tuottamaton  Arvoa tuhoava <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jos luottopäätöksen saaminen kestää enemmän kuin asiakas on valmis odotta- maan, on toiminto arvoa tuhoava</li> </ul>
Yhteydenpito  Luottoprosessin kosketus- piste asiakkaan prosessiin	Arvoa lisäävä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat arvostavat myönteisen luotto- päätöksen saamista ja palvelua</li> </ul> Arvoa tuhoava <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatii paljon uhrauksia (asiakkaalta ku- luu aikaa ja vaivaa lisäselvitysten tekoon)</li> <li>- Kielteinen lainapäätös voi tuhota arvoa, mutta vaihtoehtoisten ratkaisujen esittä- minen lisää arvoa</li> </ul> ➔ Asiakaskokemus ratkaisee
Luottotarjous	Arvoa tuottamaton <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liittyy tiiviisti toimintoon luottopäätös, joten voi olla toisaalta myös arvoa tu- hoava</li> </ul>
Konsultaatio	Arvoa tuottamaton
Papereiden tilaus	Arvoa tuottamaton
Allekirjoitus ja kaupat	Arvoa lisäävä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakas saa haluamansa tuotteen</li> </ul>

Luottoprosessin kosketuspiste asiakkaan prosessiin	Arvoa tuhoava <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jokin menee pieleen</li> <li>- Uhraus isompi kuin hyöty</li> </ul> ➔ Asiakaskokemus ratkaisee
Viimeistely	Arvoa tuottamaton

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakkaan kokemaa arvoa tuhoavat ja tuottamattomat toiminnot ovat luottopäätös ja luottotarjous. Arvoa tuottamattomat toiminnot ovat puolestaan papereiden tilaus, viimeistely ja konsultaatio. Loput toiminnot allekirjoitus & kaupat, luottoneuvottelu, yhteydenpito sekä valmistautuminen voivat lisätä, tuhota sekä olla tuottamatta asiakkaan kokemaa arvoa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen viimeinen pääluke alkaa johtopäätöksillä, joita tuloksista voidaan vetää sekä näiden merkityksen pohdinnalla. Toisin sanoen, ensimmäinen alaluku vastaa tutkimuskysymyksiin. Toisessa alaluvussa on pohdittu tutkimuksen luotettavuutta ja viimeisessä alaluvussa on annettu ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi.

Ennen johtopäätöksiin paneutumista onkin hyvä kerrata tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset: Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida Pankin X luotto-prosessia ja tuottaa analyysin tuloksena luotto-prosessin kehitysehdotuksia. Analyysin toimii myös luotto-prosessin kehittämistyön esiselvityksenä ja analyysi tähtää tarkastelemaan itse luotto-prosessin lisäksi prosessiin kuluvaan aikaan, kustannuksia sekä asiakkaiden kokemuksia prosessista. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat **Millainen on Pankin X luotto-prosessin nykytila ja millaisia kehityskohteita luotto-prosessin nykytilassa on?** Tutkimusongelmaa tukemaan on tehty tukikysymykset: Mikä on luotto-prosessin läpimenoaika ja mihin aikaan luotto-prosessissa kuluu? Mitä luottoneuvottelu kustantaa pankille, kun se käydään konttorissa, puhelimesta tai verkossa? Millainen luotto-prosessi on asiakaskokemuksena ja miten asiakkaat kokisivat, jos luotto-prosessi olisi tulevaisuudessa entistä sähköistetympi?

Johtopäätökset ja yhteenveto kustannusten ja kustannustehokkuuden osalta ovat sellaisia.

### 5.1 Luotto-prosessin nykytila ja kehityskohteet

Tarkastellessa luotto-prosessia sen voidaan todeta olevan hyvin monivaiheinen ja luotto-prosessin onnistumisesta ja toteutumisesta vastaa pääosin luottoneuvottelija asiakkaan myötävaikutuksella. Luotto-prosessin läpimenoaikaan eivät pankki tai luottoneuvottelija yksinään pysty vaikuttamaan, koska läpimenoaika on riippuvainen esimerkiksi siitä, milloin asiakas löytää itselleen sopivan asunnon. Prosessia voidaan kuitenkin mitata siltä osin, mitä siihen kuluu aikaa pankissa ja yhdessä

asiakkaan kanssa. Kanavakohtaisesti tarkasteltuna, luottoprosessin yhdeksästä toiminnosta vain yksi, 1. luottoneuvottelu, tehdään selkeästi eri kanavia käyttäen, mutta valittu kanava vaikuttaa siihen, miten luottoprosessi etenee seuraavissa kosketuspisteissä asiakkaan kanssa.

Keskimäärin luottoprosessiin kulunut aika oli tulosten mukaan 238 minuuttia, eli lähes 4 tuntia. Tästä ajasta noin puolet kulutetaan asiakkaan kanssa kosketuksissa ja suurin piirtein sama aika, tai hieman vähemmän, on varattuna luottoneuvottelijan kalenteriin. Luottoneuvottelija suorittaa luottoprosessista kalenteroimattoman osan asiakastapaamisten välillä, silloin kun asiakas peruuttaa sovitun ajan tai ei saavu paikalle, jolloin aikaa vapautuu muuhun tekemiseen. Luottoneuvottelijan päivä on toisinaan, kiireestä riippuen, hyvinkin hajanainen.

Konttoritapaamisesta liikkeelle lähteneen luottoprosessin keskimääräinen kesto oli 4 h ja 1 min ja puhelinneuvotteluiden puolestaan 3 h 54 min. Ero ei ole mittava, mutta kun luottoprosesseja tehdään useita satoja vuodessa, kertaantuu 6 minuutin ero niin, että erotukseksi tulee vuositasolla toistasataa tuntia. Suurin osa luottoprosessiin käytetystä ajasta kuluu luoton allekirjoituksiin ja asuntokauppoihin, sekä toiseksi suurin osa itse luottoneuvotteluun. Kolmanneksi aikaa vievimmat osuudet olivat yhteydenpito sidosryhmiin, luottopäätöksen teko, luottoon liittyvien paperien tilaus asiakirjatiimistä sekä valmistautuminen luottoneuvotteluun. Vähiten aikaa kului toimintoihin luottotarjouksen lähettäminen asiakkaalle ja lainapapereiden viimeistely.

Luottoneuvottelijan aikaa kuluu myös neuvotteluihin (sekä niihin valmistautumiseen), joista ei välttämättä tule tuottoa pankille. Tulokset kuitenkin osoittivat, että luottoneuvottelijat käyttävät aikaa hillitysti edellä mainittuun ja tämä osoittaakin mittauksessa mukana olleiden luottoneuvottelijoiden erinomaista ammattitaitoa. Niiden asiakkaiden kohdalla, jotka hylkäsivät itse luottohankkeen, aikaa oli käytetty eniten asiakkaan kanssa kosketuksissa, joka onkin tarkoituksenmukaista.

Asiakaskokemus palveluasenteen välittymisen, palvelun sujuvuuden ja hyödyllisyyden osalta ovat tulosten mukaan Pankissa X erittäin hyvällä tasolla. Suurin osa



vastaajista piti etenkin palvelun hyödyllisyyttä erinomaisena. Palveluasenteen välittyminen, palvelun sujuvuus ja hyödyllisyys koettiin kuitenkin kaiken kaikkiaan paremmaksi puhelimesta kuin konttorilla. Tältä osin onkin hyvä pohtia, millaisia etuja puhelinkeskusteluissa asiakaskokemuksen kannalta on, joita voitaisiin käyttää hyödyksi konttoritapaamisissa. Pohdittaessa luottoprosessia, yksi puhelinneuvottelun ominaisuus on, että luottoneuvottelija ei voi käyttää esitteitä hyödykseen vaan kaikki luottoon liittyvät yksityiskohdat tulee käydä erikseen suullisesti läpi. Asioiden yksityiskohtaisen läpikäynnin voidaan katsoa olevan asiakkaan arvon tuotannon ja asiakaskokemuksen kannalta tärkeää, koska rahoituspalveluita pidetään vaikeasti ymmärrettävinä ja asiakkaat kokevat tekevänsä luottoa otettaessa isoa päätöstä, jolloin asioiden selkokieliisyys ja ymmärrettävyys korostuvat. Täten asioiden tarkemman suullisen läpikäynnin voidaan hypoteettisesti katsoa olevan yksi puhelinneuvottelun positiivinen ominaisuus.

Toinen puhelinneuvotteluiden positiivinen puoli on, että siinä luottoneuvottelijalla on aikaa käydä 1. neuvottelussa asiat yksityiskohtaisemmin läpi ilman kiireen tuntua. Tätä ominaisuutta voidaan tukea tutkimustuloksien perusteella. Puhelimesta käydyssä 1. neuvottelun keskimääräinen kesto oli otannan mukaan 33 minuuttia, joka on 27 minuuttia vähemmän kuin siihen pääsääntöisesti kalenteroitu aika (1 h). Ensimmäiseen konttoritapaamiseen puolestaan kalenteroidaan aikaa 1-1,5 h ja tulosten mukaan tapaamiseen konttorilla kuluu aikaa keskimäärin 53 minuuttia, josta osa vietetään asiakkaan kanssa erillään (esim. kopioiden ottaminen ja tulosteiden hakeminen). Täten, jos aikaa tapaamiseen on kalenteroitu 1 h ja uusien asiakkaiden kohdalla, joiden luottoprosessi kestää keskimääräistä pidempään konttorilla, saattaa joistain tapaamisista konttorilla välittyä enemmän kiireen tuntua. Luottoneuvottelijat ovatkin ehdottaneet luottoprosessin havainnoinnin yhteydessä, että aikaa tulisi oletuksena kalenteroida uuden asiakkaan kohdalle joissain tapauksissa 2 tuntia. Tulokset antavatkin tähän vahvistuksen.

Tulosten mukaan asiakaskokemusta voidaan parantaa palveluasenteen osalta lainatarjouksen saannin jälkeisessä yhteydenpidossa. Asenteen välittymistä yhteydenpidossa voidaan parantaa mm. osoittamalla konkreettisesti asiakkaalle vielä kerran ne hyödyt, joita hän Pankin X palveluista saa. Rahallisten hyötyjen lisäksi

yrittäjien tukipalveluiden sekä kilpailuetujen kertaaminen vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä ja antaa kuvan, että luottoneuvottelija on ymmärtänyt asiakkaan kannalta tärkeimmät asiat. Yhteydenpidossa tulisi myös varmistua siitä, että asiakas ei jää yksin ostopäätöksensä kanssa. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että palveluasenteen välittymisessä allekirjoitusten ja kauppojen yhteydessä voidaan parantaa. Tältä osin toimintaa voidaan kehittää samoilla toimenpiteillä kuin lainatarjouksen saannin jälkeisessä yhteydenpidossa. Tässä kosketuspisteessä tuloksiin saattaa vaikuttaa se, että allekirjoitus- ja kauppahetkellä palvelutapahtumaan osallistuvat lainan muut sidosryhmän edustajat, jolloin asiakas itse ei ole enää palvelun keskipisteessä.

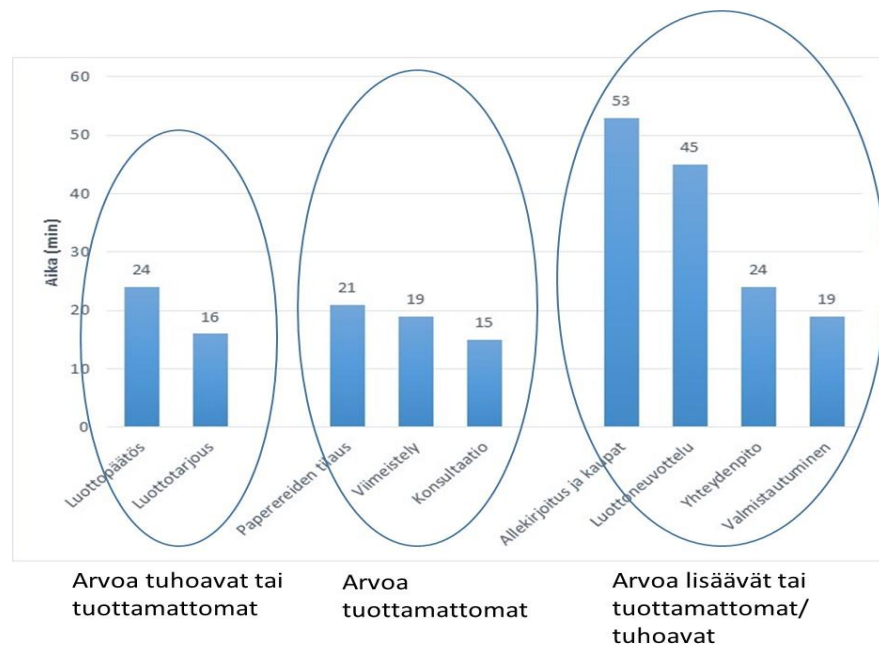
Tuloksista kävi ilmi, että kukaan uusista asiakkaista ei kokenut palvelun sujuvuutta erinomaisena. Uusien asiakkaiden ollessa Pankille X tärkeitä, tulisi palvelun sujuvuutta eritoten uusien asiakkaiden kohdalla jossain määrin parantaa ja kehittämistoimenpiteitä tulisi myös kohdentaa siihen, että uuden asiakkaan kohdalla luottoprosessiin kuluisi vähemmän aikaa. Tähän Pankin X valtakunnallinen konttoriverkon kehityshanke onkin pohtinut ratkaisuja kevään 2014 aikana ja tulosten valmistuttua ratkaisuvaihtoehtojen käyttöä Pankissa X tulisi tarkastella.

Kohtaamispisteittäin tarkasteltuna asiakaskokemusten mukaan suurin hyöty asiakkaalle palvelusta on allekirjoitusten ja asuntokauppojen kohdalla, joka on sinänsä ymmärrettävää, koska tällöin palvelun eteen tehty uhraus tuottaa asiakkaalle toivotun lopputuloksen. Juuri lainatarjouksen saaneista vastaajista ei kuitenkaan kukaan pitänyt palvelua erinomaisen hyödyllisenä, otanta tältä osin oli tosin vain kaksi vastaajaa. Tuloksista ei kuitenkaan käy ilmi lainatarjouksen sisältö ja esimerkiksi kilpailukyky, joilla on voinut olla vaikutusta tulokseen. Hyötyjen konkretisointiin tulisi siis kuitenkin tässäkin kohtaa panostaa.

Luottoprosessi on ulkoistettu asiakkaalle tällä hetkellä vain luottohakemuksen lähettämisen ja lainaehtoihin ennakkoon tutustumisen osalta. Luottoprosessin ulkoistaminen asiakkaalle luottohakemuksen osalta ei kuitenkaan välttämättä aina johda luottoprosessin nopeampaan läpimenoaikaan. Etenkin konttorilla tavattaessa asiakasta 1. neuvottelun merkeissä venyi luottoprosessin läpimenoaika huomattavasti pidemmäksi luottohakemuksen lähettäneiden kesken, kuin niiden kesken,

jotka eivät olleet luottihakemusta lähettäneet. Tätä ei voitane selittää sillä, että Pankissa X tavataan uusi asiakas pääsääntöisesti konttorilla 1. neuvottelun merkeissä, koska otannassa oli uusia asiakkuuksia vain neljä kappaletta. Selitys löytynee pidemmistä neuvotteluajoista; aikaa käytettiin enemmän asiakkaan kanssa kosketuksissa, kun asiakas on lähettänyt luottihakemuksen ennakkoon.

Asiakkaat eivät tutkimustulosten perusteella ole vielä valmiita siirtymään kokonaan sähköisesti toteuttavaan luottoprosessiin vaan henkilökohtaista tapaamista ja vuorovaikutusta pidetään tärkeinä. Luottoprosessia kehitettäessä sähköisemmäksi tulisikin onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta ensin varmistua siitä, että asiakkaat kokisivat itsensä varmemmaksi lainaa otettaessa. Varmuus lisääntyy tietämyksen ja kokemuksen myötä, joten tällä hetkellä sähköisen luottoprosessiin olisivat valmiita siirtymään vain kokeneet lainan ottajat, joilla on syvempää tietämystä rahoitusmaailmasta. Luottoprosessin sähköistäminen vaatii siis sen, että asiakasta on autettava ymmärtämään, miten hän itse pystyy hoitamaan sellaisia toimintoja, joita on aiemmin hoidettu hänen puolestaan. Kun asiakasta kyetään kouluttamaan ja ohjaamaan prosessiin osallistumisessa, voidaan luottoprosessin kustannustehokkuutta parantaa.



KUVIO 27. Toimintokohtainen aika suhteutettuna asiakkaan kokemaan arvoon sekä toimintoon kuluvaan aikaan.

Tarkastellessa luottoprosessin keskimääräistä ajankäyttöä toiminnoittain sen mukaan, millainen vaikutus niillä on asiakkaan kokemaan arvoon, voitiin vetää yhteen kuvio 27. Pankin X tulisi karsia toimintoihin kuluva aikaa ensisijaisesti niiden toimintojen osalta, jotka tuhoavat tai eivät tuota arvoa asiakkaalle, kun tähtäimessä on kustannustehokkuuden ja luottoprosessin parantaminen.

Kuviossa arvoa tuhoavat tai tuottamattomat toiminnot, eli luottopäätöksen teko tai luottotarjous ovat toimintoja, joissa aikaa kuluu puhtaasti luottosovelluksen parissa. Näiden toimintojen osalta kehitykseen panostetut eurot tulisikin suunnata itse luottosovelluksen kehittämiseen niin, että sovelluksen käyttöön kuluva aikaa saadaan vähennettyä: Kun sovellukseen käyttöön saadaan kulumaan vähemmän aikaa, sitä vapautuu muuhun tarkoitukseen, kuten asiakkaille.

Arvoa tuottamattomat toiminnot, eli luottopapereiden tilaus, viimeistely ja konsultaatio ovat täysin pankin sisäistä tekemistä ja niihin sovelletaan pankin omia sovittuja tai totuttuja toimintatapoja. Tarkastelemalla ja sujuvoittamalla näitä toimintatapoja pankki, organisaatio sekä henkilötasolla, voidaan luottoprosessiin kuluva aikaa vähentää. Luottoprosessin kehittämistoimet Pankissa X tulisikin eritoten kohdentaa näihin toimintoihin.

Keskimäärin noin puolet luottoprosessiin kuluva ajasta menee kosketuksissa asiakkaan kanssa. Täten noin puolet luottoprosessiin kuluva ajasta on sellaista, jossa arvoa voidaan lisätä tai tuhota. Tarkastellessa luottoprosessia voidaan todeta, että mikään toiminnoista ei yksinään tuhoa asiakkaan kokemaa arvoa, vaan arvон tuhoutumiseen voi vaikuttaa yksittäisen asiakkaan kokemukset prosessista ja täten yksittäiset tapahtumat toiminnon sisällä vaikuttavat arvon tuhoutumiseen. Esimerkiksi kielteinen luottopäätös ei välttämättä tuhoa arvoa; kun asiakkaan tilanne on pyritty ratkaisemaan muilla vaihtoehdoilla ja päätös on perusteltu riittävästi, voi kokemus olla arvoa lisäävä. Asiakaspalautekyselyn perusteella arvон tuhoutumiseen vaikuttavat etenkin luottoprosessista tapahtuvat, asiakkaalle näkyvät virheet.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmuotoa valittaessa oli ilmeistä, että tutkimuksesta tehdään empiirinen, koska tutkimuskohde on ominaisuuksiltaan sellainen, josta voidaan tehdä konkreettisia havaintoja. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteen toimintaan kehittävästi. Tutkimuskysymyksen asettelu onkin liittynyt tutkimuksen alkuvaiheilta asti luottoprosessin kehittämisen ympärille ja täten toimintatutkimus oli luonnollinen sekä onnistunut valinta tutkimusstrategiaksi. Valitusta tutkimuksen kohteesta on onnistuttu luomaan hyvin yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa, joka johtuu osittain tutkijan omasta asiantuntemuksesta asian ympäriltä.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty nostamaan käyttämällä monimenetelmää ja tutkimustulokset menetelmästä riippumatta voidaan todeta olevan samalaisia, vaikka monimenetelmän luonteeseen saattaa toisinaan kuulua tulosten ristiriitaisuus keskenään. Tulosten luotettavuudesta kertoo myös se, että Pankin X koko konttoriverkoston laajuinen kehityshanke on tutkimusajankohtana pyrkinyt jo selvittämään ratkaisuja kehityskohteisiin, joita tämän tutkimuksen tuloksena on saatu.

Tutkimustulokset kirjattiin tarkasti Excel taulukkoon ja ne ovat tarvittaessa kommentoijien saatavilla ja tarkasteltavissa. Poikkeuksen muodostaa kuitenkin luottoprosessin kustannuslaskennan tulosten osuus, joka on ainoastaan toimeksiantajan uudelleen saatavilla ja tarkastettavissa. Puhelimitse tehdyn palautekyselyiden tulokset löytyvät Excel taulukon lisäksi myös puhelinnauhotteilta ajalta 20.1 – 3.2.2014 ja ajan mittauksen tulokset autenttisilta aikakorteilta. Myös kustannuslaskennan euromäärät on tehty Excel taulukon kaavoja käyttäen, jolloin on voitu välttyä esimerkiksi käsilaskimen käytön mukana tuomaa virheiden mahdollisuutta.

Havaintojen objektiivisuus on varmistettu siten, että toimeksiantaja on lukenut opinnäytetyön kahteen kertaan lävitse ennen sen julkaisua. Samalla toimeksiantaja

on varmistanut omalta osaltaan sen, että tutkimus ei sisällä julkaisuarkoja liikesalaisuuksia. Havainnot voi vahvistaa sekä toistaa kuka tahansa Pankin X luottoneuvottelijoista tai luottoprosessia tutkiva henkilö.

Prosessin ja kustannusten ominaisuuksiin kuuluvat niiden jatkuva muuttuminen. Täten tutkimustulosten toistettavuus muutaman vuoden kuluttua ei ole taattua niin, että päädyttäisi samaan lopputulokseen. Tulosten toistuvuus ei tosin ole prosessin kehitystä ajatellen haluttua, koska tällöin voidaan todeta, että prosessin kehittämässä on epäonnistuttu. Tutkimus on kuitenkin toistettavissa samoin tutkimusmenetelmin ja haluttuja tuloksia, joita tähän tutkimukseen ei saatu verkko- ja rakennuslainaneuvotteluiden osalta, voidaan tutkia tämän tutkimuksen menetelmiä käyttäen kun niiden osalta aineistoa olisi mahdollista kerätä.

Luottoprosessin ajanmittauksen tarkkuutta kysyttäessä mittauksessa mukana olleilta luottoneuvottelijoilta, osa heistä arveli merkanneensa aikaa aikakorttiin 5-30 minuuttia liian vähän toisinaan. Työn kiireisestä luonteesta johtuen, ei aikaa aina keritty merkaamaan heti aikakorttiin ja täten aikaa jouduttiin arvioimaan jälkikäteen, josta johtuen täsmällistä tietoa kuluneesta ajasta ei enää ollut. Toisaalta, aikakortissa käytetty aikaväli 15 minuuttia oli muutaman luottoneuvottelijan mielestä toisinaan liian pitkä mm. toimintojen yhteydenpito ja lainapapereiden tilaus kohdalla. Suhteutettuna liian pitkät toiminnon aikavälit muutaman toiminnon kohdalla liian vähäisesti merkattuun aikaan, voidaan todeta, että ajanmittauksen tulokset ovat riittävän tarkkoja. Toimintolaskennan teorian mukaisesti ajan mittauksessa onkin parempi olla suurin piirtein tarkka kuin ylitarkka. Mikäli luottoprosessiin kuluva aika olisi haluttu mitata minuutilleen oikein, olisi tutkijan täytynyt itse mitata aikaa, seuraamalla tiivisti luottoneuvottelijan työtä useamman kuukauden ajan varmistaakseen otannan monipuolisuuden. Tutkija on toteuttanut tutkimuksen oman työnsä ohella, joten tällaiseen mittaukseen ei tutkijalla ollut mahdollisuuksia.

Ajan merkaamista aikakorttiin, oikean toiminnon kohdalle, pyrittiin parantamaan avaamalla toimintojen sisältö autenttisessa aikakortissa. Tästä huolimatta muutaman aikakortin kohdalla kävi ilmi, että aikaa oli merkattu eri toiminnon kohdalle

kuin tarkoitus oli ollut (esim. aikaa on merkattu viimeistelyyn, mutta aikaa ei merkattu allekirjoitukseen: viimeistely vaatii, että laina on allekirjoitettu, joten merkattu aika ei voi olla tosi). Tutkimustulokset kuitenkin johdettiin otannan osuudesta, jossa merkattu aika oli looginen verrattuna lopputulokseen (kaikkiin toimiin oli merkattu aikaa tai jos esimerkiksi yhteydenpitoon ei ollut merkattu aikaa, oli pääteltävissä, että siihen ei ollut tarvetta koska tarvittavat asiat oli sovittu ja selvitetty jo luottoneuvottelussa).

Asiakaskokemukseen liittyvän palautekyselyn viimeinen kysymys saattoi suorudessaan ajaa vastaajia hieman hakoteille. Kysymyksessä ei tähdennetty, että sähköisen lainaneuvottelu käytäisiin kuvayhteyden avulla, joten kysymyksen muotoilussa olisi täten pitänyt olla tarkempi. Toisaalta kysymyksen epätarkkuus johti runsaaseen lisäpalautteen määrään, josta oli hyötyä tätä tutkimusta ajatellen.

### 5.3 Jatkotutkimuskohteet

Yksi tutkimuksen alkuperisistä tutkimuskysymyksistä oli ”Mitä luottoprosessista voidaan jättää pois ja mitä tehdä toisin”. Tarkastelemalla syvällisemmin esimerkiksi Lean-ajattelun avuin, toiminnoittain Pankin X luottoprosessia, voitaisiin luottoprosessille tuottaa hyvinkin hedelmällisiä kehityskohtia. Tätä voidaankin pitää yhtenä jatkotutkimuskohteena.

Tutkimustuloksia ei saatu Pankin X verkkoneuvotteluiden ja rakennuslainojen osalta ja näiden parissa tutkimista voisi jatkaa, kun tarvittavaa aineistoa olisi saatavissa. Tutkimus voitaisiin tällöin toistaa käyttämällä jo tarkoitukseen tehtyä aikakorttia ja päivittämällä kustannuskartta vastaamaan tutkimusajankohdan tilannetta. Täten myös kustannukset verkkoneuvottuista sekä rakennuslainoista olisi mahdollista laskea ja tätä voidaankin pitää toisena jatkotutkimuskohteena.

Toisaalta myös Pankissa X voitaisiin tehdä kehitystutkimus, jossa tätä opinnäyte-työtä voitaisiin pitää lähtökohtana. Toistamalla tutkimus esimerkiksi vuoden päästä, voitaisiin todeta miten prosessi on mahdollisesti kehittynyt ja kustannustehokkuutta parannettu.

Asiakaskokemuksen kannalta olisi mielenkiintoista mitata samaisen asiakkaan kokemuksia Pankin X luottoprosessista eri kosketuspisteissä. Aktiivisella kokemusten keräämisellä Pankin X luottoprosessiin voitaisiin saada monia mainioita ja käyttökelpoisia parannusehdotuksia asiakkailta. Asiakaskokemusta, kulunutta aikaa sekä kustannuksia olisi myös mielenkiintoista verrata suhteessa siihen, millaista tuottoa asiakkuudesta pankille on.



## LÄHTEET

Accountingtools, 2013. Activity Based Costing. Saatavissa: <http://www.accountingtools.com/activity-based-costing>. Viitattu 29.10.2013.

Alasuutari, Pertti, 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere. Osuuskunta vastapaino.

Alhola, Kari, 2008. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Helsinki. WS Bookwell Oy.

Arantola, Heli, 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki. WS Wookwell Oy.

Burns, Megan & Buchanan, Scott. 7.2.2012. The Business Impact of Customer Experience. Medallia, Inc, 2012 & Forrester Research, Inc. 2010. Saatavissa: <http://cx.stimmt.ch/wp-content/uploads/2012/02/forresterimpactwebinarq112.pdf>. Viitattu 30.10.2013.

CXPA, Customer Experience Professionals Association, 10.4.2012. Toronto Networkin Event material. Temkin, Bruce. Saatavissa: [http://c.ymcdn.com/sites/www.cxpa.org/resource/resmgr/Docs/120410\\_CXPA\\_TORONTO\\_SHARE.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.cxpa.org/resource/resmgr/Docs/120410_CXPA_TORONTO_SHARE.pdf). Viitattu 30.10.2013.

ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 20.3.2013. Uutiset: Maailmantalouden kasvu jatkuu hitaana – Suomen BKT kasvaa tänä vuonna 0.3 prosenttia. Saatavissa: <http://www.etla.fi/uutiset/maailmantalouden-kasvu-jatkuu-hitaana-suomen-bkt-kasvaa-tana-vuonna-0-3-prosenttia/>. Viitattu 28.4.2013.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi, 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Evans, Anne, 2008. Miten saa lainaa ilman vakuuksia? Saatavissa: <http://www.lainatieto.fi/kulutusluotot/vakuudet-ja-takaus>. Viitattu 4.11.2013.

Finanssialan keskusliitto, 9.5.2012. Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. Tekstiraportti. Saatavissa: [https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Saastaminen\\_luotonkaytto\\_ja\\_maksutavat\\_2012.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Saastaminen_luotonkaytto_ja_maksutavat_2012.pdf). Viitattu 12.11.2013.

Finanssialan keskusliitto, 17.9.2013 (a). Pankit merkittäviä kansantaloudelle. Saatavissa: [http://www.fkl.fi/tietoa\\_meista/toimiala/pankit/Sivut/default.aspx](http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/pankit/Sivut/default.aspx). Viitattu 4.11.2013.

Finanssialan keskusliitto, 24.4.2013 (b). Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. Tekstiraportti. Saatavissa: [https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Saastaminen\\_luotonkaytto\\_ja\\_maksutavat\\_2013.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Saastaminen_luotonkaytto_ja_maksutavat_2013.pdf). Viitattu 4.11.2013.

Finanssialan keskusliitto, 27.6.2013 (c). Pankit Suomessa 2012. Saatavissa: [http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit\\_Suomessa\\_2012.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit_Suomessa_2012.pdf). Viitattu 4.11.2013.

Finanssialan keskusliitto, 1.10.2013 (d). Paperisista asunto-osakkeista tulee sähköisiä vuonna 2015. Karhunen, Anssi. Finanssialan Keskusliiton verkkotoimittaja. Saatavissa: [http://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Paperisista\\_asunto\\_osakkeista\\_sahkoisia\\_2015.aspx](http://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Paperisista_asunto_osakkeista_sahkoisia_2015.aspx). Viitattu 20.11.2013.

Finanssivalvonta, 25.5.2004. Standardi 4.4a, Luottoriskien hallinta – määräykset ja ohjeet. Rahoitustarkastus. Dnro 1/120/2004. Saatavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4\\_Vakavaraisuus\\_ja\\_riskien\\_hallinta/Documents/4.4a.std1.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4_Vakavaraisuus_ja_riskien_hallinta/Documents/4.4a.std1.pdf). Viitattu 4.11.2013.

Finanssivalvonta, 5.6.2013 (a). Pankkivalvonta (EBA). Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/EBA/Pages/Default.aspx>. Viitattu 4.11.2013.

Finanssivalvonta, 2013 (b). Lainat ja rahoitus. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/FI/FINANSSIASIAKAS/TUOTTEITA/LAINAT/Pages/Default.aspx#.UneBovni0Ug>. Viitattu 4.11.2013.

Finanssivalvonta, 16.9.2013 ( c). Kotimainen lainsäädäntö. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Lainsaadanto/Kotimainen/Pages/Default.aspx>. Viitattu 4.11.2013.

Ferrier, G D & Lovell C A K, 1990. Measuring Cost Efficiency in Banking: Econometric and Linear Programming Evidence. *Journal of Econometrics*, Vol. 46, 229 - 245.

Flykt, Johan, 20.3.2013. Asiakaskokemus – mitä se tarkoittaa. Kauppalehden blogi. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/asiakaskokemus-mita-se-tarkoittaa>. Viitattu 30.10.2013.

Gentile, Chiara, Spiller, Nicola, Noci, Giuliano, 10/2007. How to Sustain The Customer Experience: On Overview of Experience Components that Co-Create Value With the Customer. *European Management Journal*. Volume 25. Issue 5.

Gordon, Ferguson & Keany, A.T, 21.2.2013. A How – To Guide To Improving Customer Experience. *Bank System + Tecnology – Online*. United Business Media LCC. Saatavissa: <http://search.proquest.com/docview/1291591814?accountid=16407>. Viitattu 6.11.2013.

Grönroos, Christian, 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Englannin kielisestä alkuteoksesta *Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach*. John Eiley & Sons, Inc. Suomentanut Maarit Tillman. *Economica-kirjasarjan julkaisu*. Helsinki. WS Bookwell Oy.

Grönroos, Christian & Järvinen, Raija, 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Havainnot, elokuu 2013. Luottoprosessin havainnointi Pankissa X tutkijan toimesta.

IMA, Institute of Management Accounting, 2006. *Implementing Activity Based Costing*. *Statements on Management Accounting*. Strategic Cost Management.

Saatavissa: <http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Implementing%20Activity%20Based%20Costing.pdf>. Viitattu 29.10.2013

IMS Business Solution Oy. Vuosiluku ei tiedossa. Toimintolaskennan periaatteet –artikkeli. Saatavissa: [http://ims.fi/sites/default/files/article\\_attachments/Toimintolaskennan\\_periaatteet..pdf](http://ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Toimintolaskennan_periaatteet..pdf). Viitattu 25.10.2013.

Iyer, S.S, 2009. Managing for value. New Age International. Saatavissa <http://www.newagepublishers.com/samplechapter/001555.pdf>. Viitattu 3.11.2013.

Jalonen, Riku, 19.1.2012. IMS Solutions Oy. Prosessien kuvaamisen perusteita. Saatavissa: [http://www.ims.fi/sites/default/files/article\\_attachments/21201\\_Artikkeli\\_Prosessien\\_kuvaamisen\\_perusteita-1.PDF](http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.PDF). Viitattu 19.11.2013.

Kaplan, Robert S & Cooper, Robin, 1998. Cost & Effect – Using Intergrated Cost System to Drive Profitability and Performance. Boston. Harvard Business School Press.

Kennedy, Patrick, 20.8.2009. How to combine multiple research methods: Practical Triangulation. Johnny Holland 2009 – 2013. Saatavissa: <http://johnnyholland.org/2009/08/practical-triangulation/>. Viitattu 29.10.2013.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 24.8.2012. Vakiomuotoiset eurooppalaiset kuluttajaluottotiedot helpottavat luottojen vertailua. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajalle/raha-asiat/luotot/vakiomuotoiset-kuluttajaluottotiedot/>. Viitattu 4.11.2013.

Kocakülâh, M.,C., & Crowe, B. D, 2005. Utilizing Activity Based Costing (ABC) to measure loan portfolio profitability in a community bank. Cost Management. Vol. 19.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo, 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuula, Arja, 1999. Toimintatutkimus, kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Tampere. Vastapaino.

KvantiMOTV, 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Menetelmäopetuksen tietovarasto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Viitattu 20.11.2013.

Laamanen, Kai, 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, Kai, 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki. Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku, 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki. Teknologiateollisuus Oy.

Laihonen, Harri, Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki, 21.9.2012. Unohda asiakaskokemus – mittaa onnistumista. Talouselämä - lehden artikkeli. Talentum Oyj

LAMK, Lahden Ammattikorkeakoulu, 2013. Menettelyohjeet ja lomakkeet prosessien kuvaamiseksi. Tekes – menetelmä kortti. Saatavissa: [http://www.lpt.fi/tykes/instructions\\_docs/Menettelyohjeet\\_ja\\_lomakkeet\\_prosessien\\_kuvaamiseksi120410.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Menettelyohjeet_ja_lomakkeet_prosessien_kuvaamiseksi120410.pdf). Viitattu 7.11.2013.

Lee, Sampson, 2006. Defining CEM. Artikkelikokoelmasta What is Customer Experience? Smith+Co, 2013. Saatavissa: [http://www.smithcoconsultancy.com/pdfs/uploads/WHAT\\_IS\\_CUSTOMER\\_EXPERIENCE.pdf](http://www.smithcoconsultancy.com/pdfs/uploads/WHAT_IS_CUSTOMER_EXPERIENCE.pdf). Viitattu 4.11.2013.

Lecklin, Olli, 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki. Kauppakaari.

Luottoneuvottelija A ja B, 2013. Pankki X. Haastattelu 8.11.2013.

Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antikainen, Riika, 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka, 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. WSOYpro Oy.

Löytänä, Janne, 7.1.2011. Mitä on asiakaskokemus? Saatavissa: <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/01/mita-on-asiakaskokemus/>. Viitattu 30.10.2013.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena, 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Macmillan Publishers Limited, 2013. Macmillan Dictionary. Thesaurus entry. Saatavissa: <http://www.macmillandictionary.com/thesaurus/british/cost-effective>. Viitattu 29.11.2013.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja, 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen Teknillinen yliopisto. Teknillis-taloudellinen tiedekunta. Saatavissa: [http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf). Viitattu 31.10.2013.

Martola, Ulla & Santola, Riku, 1997. Liiketoimintaprosessit- BRP –muutoksen johtaminen. Porvoo. Ekonomia-sarja. WSOY.

Mäntyneva, Mikko, 2002. Kannattava markkinointi. 1. painos. Helsinki. Werner Söderström Oy.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki, 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Opetushallitus, 8.10.2005. Duunioppi: Ammattitaito. Opetushallituksen Amme sivusto. Kuva- ja oppimateriaalia ammatilliseen erityisopetukseen. Saatavissa: <http://www11.edu.fi/duunioppi/index.php?id=47>. Viitattu 13.11.2013.

Opetushallitus, 13.6.2013. Tunteet – mitä ne ovat. Tunteesta tunteeseen, ihmismielen tarinat kuvin ja sanoin. Saatavissa: [http://www.edu.fi/tunteesta\\_tunteeseen/tunteet\\_mita\\_ne\\_ovat](http://www.edu.fi/tunteesta_tunteeseen/tunteet_mita_ne_ovat). Viitattu 30.10.2013.

Pankki X, rahoitusprosessin kaavio. Viitattu 21.10.2013.

Pankki X, 2012 (a). Vuosikertomus 2012. Viitattu 25.3.2013.

Pankki X, 2012 (b). Toimintaympäristö.

Pankki X, 2012 (c ). Strategia 2012.

Pankki X, 1.11.2013 (a). Kehityshankkeen kuvaus.

Pankki X, 2013 (b). Liiketoimintaa ohjaavat peruslinjaukset.

Pankki X, 2013 (c ). Asiakaskokemuksen menestystekijät.

Pellinen, Jukka, 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. *Economica*-kirjasarjan julkaisu. 2. uudistettu painos. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, Anja, 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Lakimiesliitos kustannus. Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy.

Pitkänen, Raimo, 2006. Parasta palvelua, miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki. WS Bookwell Oy.

QuestBack Oy, 2013. Miten asiakaskokemusta mitataan? Kriittisiä asiakaskohtauksia mittaamalla tietoa päätöksenteon tueksi. Saatavissa: <http://www.questback.fi/lisatietoa/asiakaskokemuksen-mittaaminen/>. Viitattu 4.11.2013.

Raina, D., & Sharma, S. K., 2013. Determinants of cost efficiency of commercial banks in India: DEA evidence. *IUP Journal of Bank Management*, 12(2), 17-30.

Ranne, Minna, 2013. Asiakasodotukset Finanssikonserni X:ssä. Laura Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Lohja. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58395/Asiakasodotukset%20Finanssikonserni%20X.pdf?sequence=1>. Viitattu 29.11.2013.

Raynus, Joseph, 2011. *Improving Business Process Performance, Gain Agility, Create Value and Achieve Success*. Boca Rayton. Taylor & Francis Group. CRC Press.

Rissanen, Tapio, 2005. Hyvä palvelu – mitä se on, kuinka se saavutetaan? Jyväskylä. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Seppinen, Asta, 2011. Resurssit osana asiakkaan arvonluontia palveluliiketoiminnassa – Pankkien lainapalvelut kuluttajille. Aalto – Yliopisto Korkeakoulu. Markkinointi. Maisteri tutkinnon tutkinto. Saatavissa: [http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12971/hse\\_thesis\\_12971.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12971/hse_thesis_12971.pdf). Viitattu 29.11.2013.

Seppänen, Marko, Lyly-Yrjänäinen, Jouni, Jämsen, Miikka, Kulmala, Harri I, Lahikainen, Tommi, Paranko, Jari, 2002. *Kannattavuuden jäljillä – Yritysverkoston kustannuslaskenta ja sen kehittäminen*. Metalliteollisuuden keskusliitto MET. Tummuvooren kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 29.8.2013.

Sapp, Richard W.; Crawford, David M.; Rebischke, Steven A, 05/2005. Activity-Based Information for Financial Institutions. Article from *Journal of Performance Management*. Saatavissa: <http://business.highbeam.com/61385/article-1P3->



923585981/activitybased-information-financial-institutions. Viitattu 29.10.2013.

Shaw, Colin & Ivens, John, 2005. Building Great Customer Experiences. Basinbstone. PALGRAVE MACMILLAN. Paperback version.

Suomen Pankki, 23.5.2013 (a). Euro & Talous 2/2013. Rahoitusjärjestelmän vakaus. 21. vuosikerta. Saatavissa: [http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro\\_ja\\_talous/rahoitusjarjestelman\\_vakaus/Documents/ET213.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/rahoitusjarjestelman_vakaus/Documents/ET213.pdf). Viitattu 4.11.2013.

Suomen Pankki, 26.3.2013 (b). Rahoitusmarkkinaraportti 01/2013. Rahoitusmarkkina- ja tilasto – osasto. Saatavissa: [http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitukset\\_ja\\_raportit/rahoitusmarkkinaraportit/Documents/1\\_2013\\_RMraportti.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitukset_ja_raportit/rahoitusmarkkinaraportit/Documents/1_2013_RMraportti.pdf). Viitattu 4.11.2013.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R., 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki. WS Bookwell Oy

Turney, Peter, B. B, 2002. Toimintolaskenta – avain tuottavampaan toimintaan. Englanninkielisestä alkuteoksesta Common Cents, The ABC Performance Breakthrough. Suomentaneet Lehmusvirta, Maija ja Malmi, Teemu. 2. uudistettu painos. Helsinki. WS Bookwell Oy.

Utriainen, Elina, 2010. Sampo Pankin Leppävaaran konttorin prosessit. Laurea Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavissa: [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7758/Utriainen\\_Elina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7758/Utriainen_Elina.pdf?sequence=1). Viitattu 29.11.2013.

Vilkkumaa, Matti, 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Yrityskirjat Oy. Helsinki. Gummerus kirjapainot Oy.

VirtuaaliAMK, 29.1.2005. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Sisällöntuottaja Sahi, Anne. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1107020265421.h>

tml. Viitattu 31.10.2013.

Yli-Houhala, Tuomas, 2010. Vakuudellisen luoton sähköinen luottoprosessi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara. Opinnäytetyö. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31775/opinnaytetyo.pdf?sequence=1>. Viitattu 29.11.2013.

---

## LIITTEET

- 1) Toimintojen haastattelurunko
- 2) Pankin X luottoprosessi vuokaaviona
- 3) Asiakkaan prosessi
- 4) Aikakortti
- 5) Ajanmittauksen tulokset toiminnoittain
- 6) Kustannukset ja kustannustehokkuus, salainen

Haastattelun taustatiedot: Ajankohta ja kokemus vuosina luottoneuvotteluista

Seuraavan sivun taulukon kohtien selitykset:

**Toiminnon nimi:** Toiminnot ovat sitä mitä käytännössä teet. Toimintoja voivat olla esimerkiksi ”tutustun luottihakemukseen”, ”käyn luottoneuvottelun”, ”teen luottotarjouksen” tai ”keskustelen luottotarjouksesta asiakkaan kanssa”. Toiminto ”käyn luottoneuvottelun” voidaan jakaa myös pienempiin osiin, esimerkiksi ”kartoitan asiakkaan tilanteen”, ”keskustelemme lainan vakuudesta” tai ”esittelen takaisinmaksuturvan ominaisuuksia”. Myös esimerkiksi vakuuksiin liittyvä selvitys voidaan katsoa yhdeksi toiminnoksi tai uuden ajan varaaminen asiakkaalle, mikäli hän ei saapunut tapaamiseen. Tarkoituksena on kirjata taulukkoon 10 toimintoa, jotka vievät sinulta eniten aikaa kun teet luottoneuvotteluja.

**Vastuuhenkilö:** Kuka vastaa toiminnon tapahtumisesta ja saattamisesta valmiiksi? Sinä vai kenties joku muu?

**Mikä on edellinen toiminto?:** Mitä on tapahtunut ennen kuin pääsit tekemään tätä toimintoa? Esim. ”tutustuin luottihakemukseen” toimintoa edeltänyt toiminto voisi olla ”luottihakemus käännetään työlistalleni” tai ”käänän luottihakemuksen työlistalleni”.

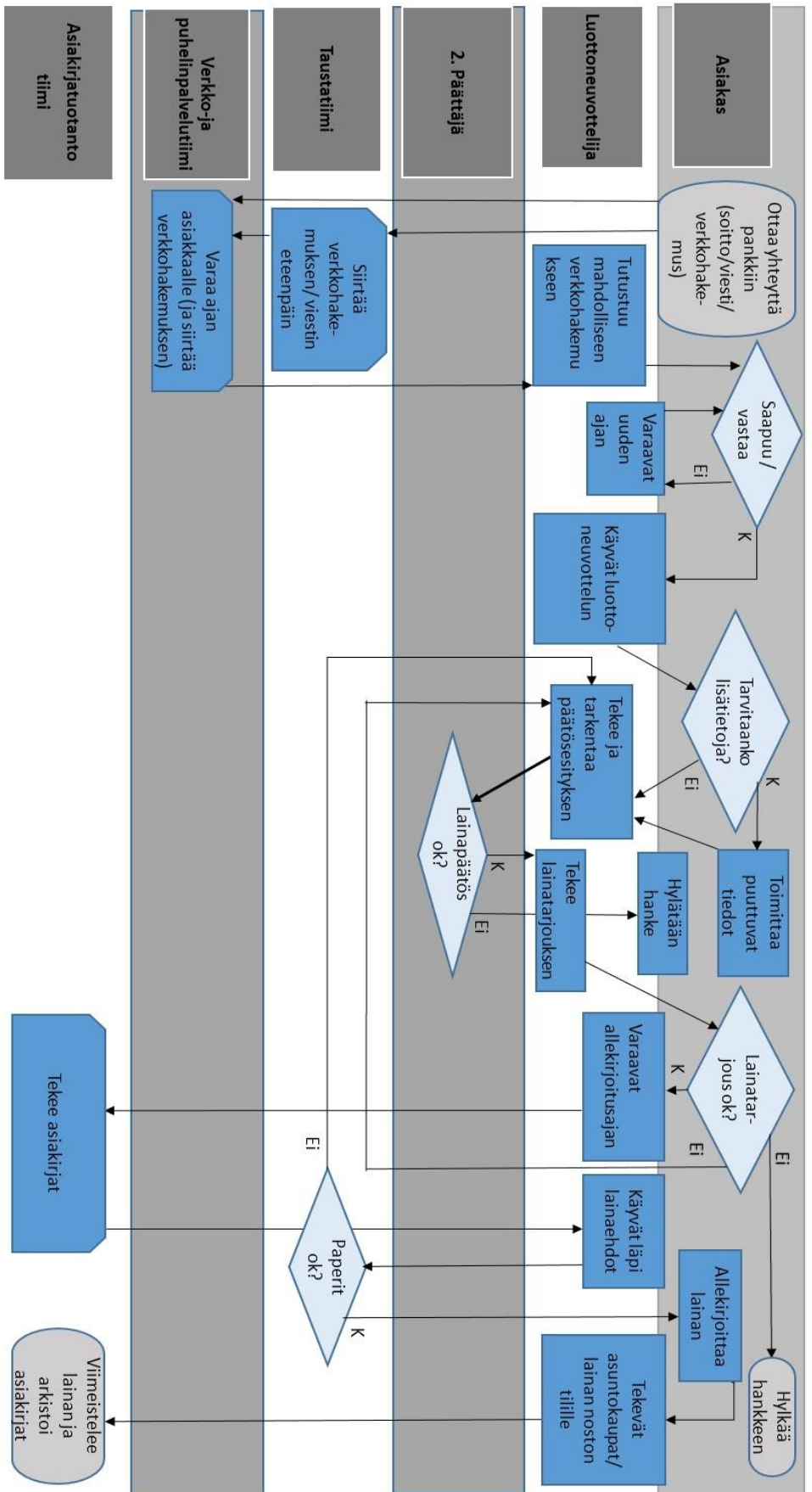
**Mikä on seuraava toiminto?:** Esimerkiksi ”tutustun luottihakemukseen” toiminnon jälkeen ”tulostin hakemuksen tapaamista varten” tai ”asiakas saapuu neuvotteluun”.

**Mitä toiminto tuottaa?:** Esimerkiksi ”tutustun luottihakemukseen” toiminto tuottaa ennakkotiedot neuvottelua varten tai ”teen luottotarjouksen” toiminto tuottaa luottotarjouksen.

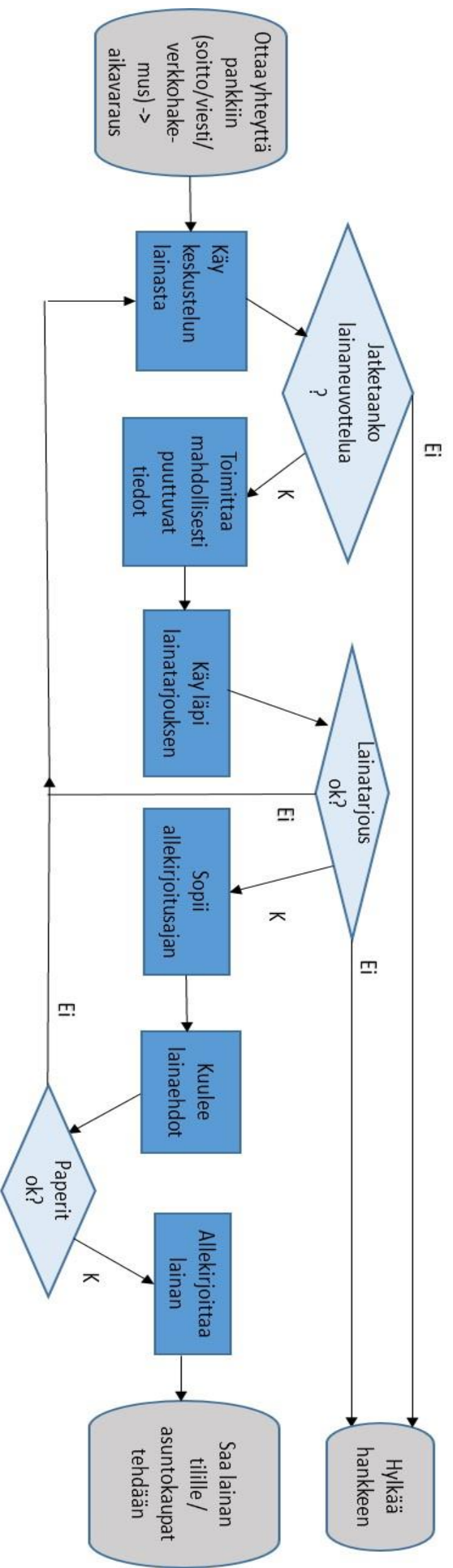
**Ketkä muut osallistuvat toimintoon?:** Tarvitaanko ko. toimintoon mukaan asiakasta, toista päättäjää tai kenties konsultaatiota joltain muulta luottoneuvottelijalta?

**Toiminnon lisä-arvo asiakkaalle?** Lisäarvolla tarkoitetaan sitä, miten asiakas hyötyy toiminnosta ja millaisia uhrauksia hän tekee asian eteen. Asiakkaan tekemä uhraus voi olla hänen käyttämänsä aika tai raha palvelun saamiseksi. Esimerkiksi toiminto ”tutustun luottihakemukseen” varmasti ilahduttaa asiakasta, koska hän voi kokea sen edistävän neuvottelun kulkua. Toisaalta asiakas on käyttänyt aikaa hakemuksen tekemiseen ja tämä voidaan katsoa hänen tekemäkseen uhraukseksi asian eteen. On myös olemassa toimintoja, jotka eivät tuota asiakkaalle lisä-arvoa ollenkaan. Nämä toiminnot ovat usein yrityksen sisäisiä toimintoja, esimerkiksi toiminto ”teen lähetteen asiakirjatuotantoon” ei tuota suoraan hyötyä asiakkaalle eikä hän myöskään tee uhrausta asian eteen.

Toiminnon nimi	Vastuu-henkilö	Mikä on edellinen toiminto?	Mikä on seuraava toiminto?	Mitä toiminto tuottaa?	Ketkä muut osallistuvat toimintoon?	Toiminnon lisä-arvo asiakkaalle?
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						



- Asiakas ottaa yhteyttä pankkiin: Asiakas lähettää sähköpostia, verkkoviestin, yhteydenottopyynnön, luottihakemuksen tai soittaa pankkiin. Vastavasti asiakas on voitu tavata esimerkiksi messuilla, jolloin pankki ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Yhteydenoton seurauksena (asiakaslähtöisen tai pankkilähtöisen) asiakkaalle varataan aika ja häntä pyydetään täyttämään luottihakemus.
- Asiakas lähettää luottihakemuksen pankkiin: Tapahtuu mikäli asiakas ei ole lähestynyt pankkia jo aiemmin luottihakemuksella. Tämä kosketuspiste saattaa jäädä myös pois, mikäli asiakas ei lähetä luottihakemusta jostain syystä.
- Asiakas käy luottoneuvottelun luottoneuvottelijan kanssa konttorilla/verkkossa/puhelimella. Harvinaisimmissa tapauksissa luottoasiat sovitaan pelkästään sähköpostin tai muun viestittelyn avulla.
- Asiakas toimittaa mahdolliset lisätiedot lainahankkeeseen (mikäli niitä vielä tarvitaan)
- Asiakas saa luottotarjouksen
- Asiakas saa mahdollisesti luottoneuvottelijalta yhteydenoton: Hän saa mahdollisesti lisätietoja hankkeesta ja toimittaa niitä mahdollisesti lisää, yksityiskohdat ja allekirjoitusaika sovitaan.
- Asiakas saa mahdollisesti luottoasiakirjat tutustuttavaksi tai hän lukee ennen allekirjoitusta velan- ja panttausehdot Pankin X verkkosivuilta.
- Asiakas allekirjoittaa lainan, hän saa sen tilille ja kaupat tehdään.



Otaa yhteyttä pankkiin (soitto/viesti/ verkkohakemus) -> aikavaraus

Käy keskustelun lainasta

Jatketaanko lainaneuvottelua?

Toimittava mahdollisesti puuttuvat tiedot

Käy läpi lainatarjouksen

Lainatarjous ok?

Sopii allekirjotussajan

Kuulee lainaehdot

Allekirjoittaa lainan

Saa lainan tilille / asuntokaupat tehdään

Hylkää hankkeen

Paperit ok?



## TAUSTATIEDOT

Lomaketta käytetään 1.1 – 31.1.2014 välisenä aikana kaikkiin neuvoteltaviin ja allekirjoitettaviin luottoihin. Mikäli jatkat vuoden 2013 puolella aloitettua luottokantaa, merkkää vain ne osiot, jotka tapahtuvat tammikuun 2014 puolella.

Mikäli asiakas hakee useampaa luottoa samalla kertaa, täytetään kaikki luotot yhdelle lomakkeelle. Pariskunnista käytetään myös samaa lomaketta.

Asiakkaan nimi:

\_\_\_\_\_

(ei julkaista, kirjaaminen helpottaa seurantaa)

Asiakkuuden luonne:

Entuudestaan pankin asiakas \_\_\_ Uusi asiakas \_\_\_

1. Neuvotteluun käytetty kanava:

Konttoritapaaminen \_\_\_ Puhelinneuvottelu \_\_\_ Verkkoneuvottelu \_\_\_

Neuvoteltavan luoton nimi:

Asuntoluotto \_\_\_ Kulutusluotto \_\_\_

Asuntoluoton tarkennus:

Ensiasunnon osto \_\_\_ ASP-laina \_\_\_ Asunto-osakkeen osto \_\_\_

Kiinteistön osto \_\_\_ Perusparannuslaina \_\_\_ Rakennuslaina \_\_\_

Käytettävä vakuus:

Asunto-osake \_\_\_ kpl \_\_\_ Kiinteistö \_\_\_ kpl \_\_\_ Takaaja \_\_\_ kpl \_\_\_

Valtiontakaus \_\_\_ kpl \_\_\_ Pankin oma takaus \_\_\_ kpl \_\_\_

Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

Lähettikö asiakas luottihakemuksen verkon kautta ennakkoon: Kyllä \_\_\_ Ei \_\_\_

Saiko asiakas myönteisen päätöksen: Kyllä \_\_\_ Ei \_\_\_

Ottiko asiakas lainan: Kyllä \_\_\_ Ei \_\_\_

\_\_\_ Asiakas hylkäsi lainan ennen päätöstä

Montako luottotarjousta asiakkaalle tehtiin: Kpl \_\_\_

## Aikakortin toimintojen kuvaukset:

**Valmistautuminen neuvotteluun:** Sisältää asiakkaan tietoihin tutustumisen ennakkoon, mahdollisen luottohakemuksen läpikäynnin ennen neuvottelua ja tulostamisen ennakkoon. Jos asiakas on ottanut yhteyttä sinuun s-postilla, että haluaisi luottoa, sisältyy tähän asiakkaiden tietojen keruu / luottohakemuksen pyytäminen (eli toimenpiteet ennen kuin alat keskustelemaan lainasta tarkemmin asiakkaan kanssa). Toisin sanoen kaikki toimenpiteet ennen kuin alat kartoittamaan asiakasta.

**Luottoneuvottelu:** Ensimmäinen luottoneuvottelu asiakkaan kanssa puhelimesta / verkossa / konttorilla (sis. myös luottosovelluksen käytön neuvottelun aikana). Toiminto sisältää kirjaukset koneelle luottoneuvottelun jälkeen muualle kuin luottosovellukseen.

**Luottopäätös:** Toimenpiteet luottosovelluksessa neuvottelun jälkeen siihen asti kun lähetät luottohakemuksen päätettäväksi. Jos asiakkaalle tehdään useampi päätös, käytetään silloin myös tätä saraketta kun käytät luottosovellusta. Tässä sarakeessa mitataan ainoastaan sovelluksen käyttöön kuluva aikaa.

**Yhteydenpito** (asiakkaan ja sidosryhmien kanssa): Kaikki yhteydenpito sähköpostilla, puhelimesta ja mahdolliset tapaamiset konttorilla 1. luottoneuvottelun jälkeen ja ennen luoton allekirjoitusta. Sisältää esimerkiksi soiton luottotarjouksesta asiakkaalle, yksityiskohdista keskustelun, yhteydenpidon muihin sidosryhmiin jotka liittyvät luottoon (takaajat, vakuudenantajat, välittäjä, toinen pankki), allekirjoitusajan sopiminen (mikäli sitä ei ole sovittu jo tapaamisessa).

**Luottotarjous:** Toimet sen jälkeen kun olet saanut päätöksen ja teet tarjouksen luottosovelluksessa ja lähetät sen asiakkaalle.

**Konsultaatio:** Konsultointi pankin sisällä (työtoverit, toinen päättävä, asiakirjatiimi, vakuuden arvon antaja jne). Mikäli konsultaatio tehdään neuvotteluun valmistautumisen yhteydessä tai kesken konttorilla tapahtuvan neuvottelun, merkkää konsultaatioon kulunut aika tähän ja vähennä se valmistautumiseen tai neuvotteluun kuluneesta ajasta.

**Papereiden tilaus:** Toimenpiteet luottotarjouksen hyväksymisen jälkeen, jotka teet saadaksesi luotosta asiakirjat asiakirjatuotannosta.

**Allekirjoitus ja kaupat:** Luoton allekirjoitus, ehtojen selvittäminen, luoton nosto, asuntokaupat ja niissä tapahtuvat toimet.

**Viimeistely:** Allekirjoitettujen papereiden saattaminen siihen kuntoon, että lähetät ne asiakirjatuotantoon arkistoitavaksi tai toimenpiteitä varten. Mahdolliset lisäkirjaukset asiakkaan tietoihin tai muut jälkitoimenpiteet jotka teet.



## TOIMINNOITTAIN

