



**LUT School of Business and Management**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Case: Yritysjohdon näkemykset digitaalisen asiakaspalvelun odotuksista vs. tavoiteltu lopputulos**

28.12.2018

Tekijä: Anniina Sääski

Ohjaaja: Henri Hussinki

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Anniina Sääski
<b>Tutkielman nimi:</b>	Case: Digitaalisen asiakaspalvelun odotukset vs. tavoiteltu lopputulos
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoimi
<b>Ohjaaja:</b>	Henri Hussinki
<b>Hakusanat:</b>	Digitalisaatio, John Kotter, muutostyön johtaminen, sisäinen viestintä, finanssiala

Digitalisaatio tuo mukanaan muutoksia, niin arkipäivään kuin yritysten toimintaan. Tämän vuoksi muutostyö on keskeisessä roolissa yritysten jokapäiväisessä toiminnassa.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää finanssialanyrityksen johdon näkemyksiä digitalisaation odotuksista ja verrata niitä digitalisaation kautta tavoiteltuun lopputulokseen. Teorioina käytetään digitalisaation tuomia hyötyjä yrityksille, John Kotterin kahdeksan muutostyön vaiheen teoriaa sekä sisäisen viestinnän teoriaa. Näistä viimeinen täydentää John Kotterin (1995) kahdeksaa muutosvaihetta. Teoriaa käytetään empirian analysointiin ja sen kautta pyritään löytämään tutkittavan yrityksen toiminnasta positiivisia sekä negatiivisia aspekteja. Päättökysymyksenä toimii ”Kuinka yritysjohdon näkemykset ja asiakaspalveluyksikön odotukset eroavat toisistaan asiakaspalvelun digitalisoinnin suhteen?” ja päätökyskysymystä täydentävät alatutkimuskysymykset ovat ”Mikä on johdon tavoite asiakaspalvelun digitalisoinnille?” ja ”Miten johdon ja asiakaspalveluyksikön jäsenten käsitys sisäisestä viestinnästä eroavat toisistaan?”. Yrityksen henkilöstöltä kerätyn aineiston kautta tarkoituksena on löytää näihin kysymyksiin vastaukset.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta yritysjohdon näkemyksellä ja asiakaspalveluyksikön odotuksilla olevan eroavaisuuksia, mutta myös samankaltaisia visioita digitalisaation suhteen. Johdon tavoitteena on saada yritys paremmin asiakkaille saataville sekä saada yritys olemaan enemmän läsnä asiakkaiden arjessa. Kuitenkin viimeisen alatutkimuskysymyksen kautta havaitaan yrityksen suurin ongelma missä käy ilmi, että sisäisessä viestinnässä yritysjohdon ja asiakaspalveluyksikön näkemykset eivät koh-  
taa.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Anniina Sääski
<b>Title:</b>	Case: The Expectations of Digitalization in Customer Service Vs. Aimed Final Result
<b>School:</b>	School of Business and Management
<b>Degree programme:</b>	Business Administration / International Business
<b>Supervisor:</b>	Henri Hussinki
<b>Keywords:</b>	Digitalization, John Kotter, Change Management, Internal Communication, Financial Sector

The aim of this bachelor's thesis is to find out financial sector's company's views on the expectations of digitalization in customer service compared to the aimed result. The theories used in this thesis are theories about the benefits that come with digitalization, John Kotter's eight steps in change management and theory about internal communications. The last theory completes John Kotter's eight steps in change management and is crucial for the change to be successful. The three theories are used to analyze the empiric data and through them the goal is to find positive and negative aspects in the company's operative side. The main research question is "How do the views and expectations differ between the company's executives and customer service unit regarding the digitalization of the customer service?". To find answers to this question, the research uses two secondary research questions that are "What are the company's executives' aim for the digitalization of the customer service unit?" and "How does the view of internal communication differs between company's executives and the customer service unit?". The data for the empiric study was collected through one-on-one interviews with the personnel of the company.

The findings from this study reveal that the views of the company's executives and the customer service unit do differ, but they also carry out similarities with the vision for the digitalization. The aim for the executive's is to bring the company closer to the customers and improve the availability. However one of the secondary research questions helps to notice company's biggest problem that is the views about internal communications between the executive's and customer service unit do not meet.

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	1
1.1. Tutkimuskysymykset .....	2
1.2. Tutkielman rajaukset .....	3
1.3. Teoreettinen viitekehys .....	3
1.4. Kirjallisuuskatsaus .....	5
<b>2. Tutkimuksen teoriat</b> .....	6
2.1. Digitalisaation teoria .....	6
2.2. John Kotterin muutostyön kahdeksan vaihetta .....	8
<b>3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto</b> .....	12
3.1. Aineiston keruu .....	13
3.2. Aineiston kuvailu .....	14
<b>4. Haastatteluaineiston analysointi ja heijastus teoriaan</b> .....	14
4.1. Tutkittavan finanssialan yrityksen tausta .....	14
4.2. Digitalisointi finanssialanyrityksessä.....	15
4.2.1. Digitalisaation tuomat hyödyt .....	15
4.2.2. Digitalisaation tuomat haitat .....	17
4.3. Muutostyö ja heijastus Kotterin teoriaan .....	19
4.4. Viestintä.....	22
4.4.1. Viestintävälineet .....	22
4.4.2. Viestinnän onnistunut puoli .....	23
4.4.3. Viestinnän epäonnistunut puoli.....	24
<b>5. Johtopäätökset</b> .....	25
5.1. Käytännön merkitys ja sovellukset.....	28
5.2. Jatkotutkimusaiheet.....	28
<b>6. Kehitysehdotuksia</b> .....	29
Lähdeluettelo.....	31

## Liitteet

Liite 1: Kysymykset kandidaatintutkielmaa varten asiakaspalveluyksikölle

Liite 2: Kysymykset kandidaatintutkielmaa varten yrityksen johdolle

# 1. Johdanto

Digitalisaatio vaikuttaa nykyajan yritystoimintaan monella tapaa ja sen ansiosta yritystoiminta, niin Suomessa, kuin maailmanlaajuisestikin on muuttunut. Digitalisaatiota on jopa verrattu teolliseen vallankumoukseen, sillä sen vaikutus nykyajan yhteiskunnassa pitkällä aikavälillä on tällä hetkellä suurin. (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen Teppola 2017, 64) Toimintatapojen sähköistäminen koskettaa yrityksiä toimialoista riippumatta (Ilmarinen, Koskela 2015, 11). Digitalisaatio vaatii myös muutosta yrityksen sisällä ja tämän vuoksi muutostyö on tärkeässä roolissa digitalisaatioprosessissa. Digitalisaatiolla on monia vaikutuksia yritysten toimintaan. Esimerkiksi sähköistämällä toiminnot, joissa tarkoituksena on hallita suuria määriä aineistoa, yritys voi alentaa kuluja yhdeksänkymmentä prosenttia. (Parviainen et al 2017, 64) Tunnetuimpia esimerkkejä digitalisaation valjastamisesta yrityksen markkinavoimaksi ovat Überkuljettajapalvelu taksimarkkinoilla, musiikin sekä elokuvien suoratoistopalvelut, jotka vaikuttavat levy-yhtiöiden sekä televisiokanavien markkinoita sekä tietenkin AirBnB-asunnonvuokrauspalvelu, joka on ollut viime aikoina vahva kilpailija hotellimarkkinoille (Parviainen et al 2017, 74).

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on selvittää finanssialan yrityksen digitaalisen asiakaspalvelun odotukset vs. tavoiteltu lopputulos. Tämä toimii myös kandidaatin tutkielman otsikkona. Yritys on digitalisaation murroksen keskellä asiakaspalvelun suhteen ja tavoitteena on tutkia yrityksen johdon odotuksia digitalisaatioon liittyen sekä niiden suhdetta tavoiteltuun lopputulokseen nähden. Näitä näkökulmia heijastetaan kirjallisuudesta saatavaan teoriaan, jonka pohjalta yritykselle annetaan lopuksi kehitysehdotuksia sekä mahdollinen toimintasuunnitelma muutostyön läpiviemiseksi. Teorioina käytetään digitalisaation tuomien hyötyjen tutkimusta, J.P. Kotterin luomaa muutostyön kahdeksan vaiheen teoriaa sekä sisäistä viestintää. Molempia aiheita on tarkoitus tutkia yrityksen henkilökunnalta sekä yritysjohtolta haastattelujen avulla.

Tässä tutkielmassa on alussa johdanto, jossa käydään läpi tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset, teoreettinen viitekehys sekä aiheen aikaisempien tutkimusten kirjallisuuskatsaus. Tämän jälkeen siirrytään kappaleeseen kaksi, jonka aiheena on tutkielman teoriat. Ensimmäisenä käydään läpi teorian keräystapoja ja tämän jälkeen syvennytään digitalisaation teoriaan sekä John Kotterin muutostyön prosessien teoriaan. Lisäksi tässä kappaleessa esitellään organisaation viestinnän teoriaa ja sen tärkeyttä. Kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmät sekä tutkimusaineisto. Ensimmäinen alakappale koostuu aineiston keruusta ja seuraava alakappale aineiston analysoinnista. Tämän jälkeen neljännessä kappaleessa eli empiriaosuudessa esitellään haastatteluissa kerätty aineisto tutkimuskysymysten kannalta. Tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin ja heijastaa kerätty aineisto tutkielmassa esitettyihin teorioihin. Viidennessä kappaleessa tutkielma tiivistetään johtopäätöksiksi. Tämän jälkeen kuudennessa kappaleessa case-yritykselle annetaan vielä kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Nämä ovat tämän kandidaatintutkielman viimeinen osa siksi, että ne ovat suunnattu suoraan tutkittavalle yritykselle.

### 1.1. Tutkimuskysymykset

Tutkielmassa on käytössä päätutkimuskysymys ja sitä täydentävät alakysymykset. Näitä kysymyksiä käytän haastatteluissa ja niiden avulla on tarkoitus löytää vastaukset tutkimusongelmaan. Päätutkimusongelmana on:

”Kuinka yritysjohton näkemykset ja asiakaspalveluyksikön odotukset eroavat toisistaan asiakaspalvelun digitalisoinnin suhteen?”

Alatutkimusongelmien avulla syvennetään käsitystä päätutkimusongelmasta. Nämä tutkimusongelmat ovat:

”Mikä on johdon tavoite asiakaspalvelun digitalisoinnille?”

”Miten johdon ja asiakaspalveluyksikön jäsenten käsitys sisäisestä viestinnästä eroavat toisistaan?”

Näiden kysymysten avulla tutkielmassa on tarkoitus saada selville johdon tavoitteet digitalisaation kannalta sekä heidän visionsa, siitä missä tilanteessa yksikkö on muuttaman vuoden päästä, kun digitalisaatio on saatu niin sanotusti ajettua läpi yksikössä kokonaisuudessaan. Lisäksi yhtenä alatutkimuskysymyksenä keskitytään yrityksen sisäiseen viestintään, sillä tämä on tärkeä osa muutosta sekä sen onnistumista. Tutkielma ei kuitenkaan tutki lopullista lopputulosta, vaan tämän hetkistä tilannetta yrityksessä, sekä tavoitteita. Tämän vuoksi tarkoituksena on saada selville yksikön tavoite, johon haetaan kehitysehdotuksia sekä palautetta nykyisen toiminnan toimivuudesta.

## 1.2. Tutkielman rajaukset

Tutkielma on rajattu sisäisen aineiston hankintaan. Tavoitteena on saada aineistoa haastateltavilta henkilöiltä asiakaspalveluyksikön sisältä, yksikön esimieheltä, yrityksen digitalisaation asiantuntijalta sekä ylemmän johdon jäseneltä. Rajauksen ulkopuolelle jätetään asiakkaiden haastattelut sekä heidän omien kokemusten kuuleminen. Yrityksen ollessa muutoksen keskellä, rajaus tapahtuu myös aikaan liittyen, sillä tutkielman aikaraamien vuoksi tutkielman aikana ei ehdi tutkia lopullista toteumaa. Lisäksi tutkielmaa rajaa myös tietosuojasäännökset, sillä yritys sekä haastateltavat pidetään anonyymeinä. Tämä rajaa tutkielman kirjoittamista ja muihin saman alan yritysten toimintatapoihin vertaamista.

Nämä ulkopuolelle jäävät osat jätetään myöhempään tutkimukseen. Tutkimusta on hyvä jatkaa esimerkiksi muutoksen lopullisen vaiheen tutkimisella, kun muutos on valmis ja henkilöstö on saanut aikaa tottua uuteen toimintatapaan. Lisäksi yksi näkökulma, jota on hyvä tutkia tulevaisuudessa, on asiakkaiden näkökulma muutoksen tuomista hyödyistä. Tämä on tärkeä osa muutoksen onnistumisen mittaamista, sillä asiakkaat ovat toinen osapuoli joka käyttää lopullisia digitaalisia palveluita, joita yritys tällä hetkellä kehittää. Näistä lisää kappaleessa ”5. johtopäätökset”.

## 1.3. Teoreettinen viitekehys

Tutkielma perustuu kolmeen teoreettiseen ajatukseen. Ensimmäisen teorian mukaan digitalisaatiosta on yrityksille hyötyä ja sen avulla yritykset voivat nousta toimialansa

huipulle. Digitalisaatio on ollut osa yritystoimintaa jo 1990-luvulta, asti mutta Suomessa sitä on osattu hyödyntää vasta 2010-luvulla, mikä näkyy edelleen 2018-luvulla muutoksen keskeneräisyytenä. Tätä prosessia varten tarvitaan ihmisten käyttäytymismallien muutoksia, mikä puolestaan vaikuttaa markkinoiden sekä yritysten toimintamallien muutosta. Ilmarisen ja Koskelan teorian mukaan ”digitalisaatio lisää kasvua, kannattavuutta sekä kilpailukykyä”. (Ilmarinen et. al. 2015, 13-31) Tämä kandidaatin tutkielma perustaa teoreettisen pohjansa tälle aatteelle.

Toinen teoria perustuu J.P. Kotteri:n laatimaan kahdeksaan muutostyön vaiheeseen. Tämän teorian kautta haastatteluissa kerättyä aineistoa analysoidaan kahdeksan vaiheen kautta ja niiden toteutumista arvioidaan. Arvioinnin jälkeen tutkittavalle finanssialanyritykselle annetaan kehitysehdotuksia tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi tämän teorian pohjalta. Kehitysehdotuksissa tarkoituksena on antaa tutkittavalle yritykselle neuvoja, miten he voisivat saavuttaa haluamansa tavoitteen digitalisaation suhteen. Vaikka organisaation muutostyö on jo käynnissä, on silti mahdollista arvioida sen nykyistä tilaa sekä pyrkiä saamaan yrityksen johto muokkaamaan muutostyötä heille mahdollisesti parempaan suuntaan. Vaiheiden nimet löytyvät kuvasta 1 ja ne avataan tarkemmin kappaleessa 2.2.



*Kuva 1: Muutostyön kahdeksan vaihetta. (Mukaillen Kotter, 1995)*

Viimeisenä viitekehystä tukevana teoriana tässä tutkielmassa käytetään sisäisen viestinnän tärkeyttä. Tämän teorian tarkoituksena on tukea muutostyön kulkua ja sen vuoksi teoria on valittu tutkittavaksi haastattelukysymysten kautta. Tämä teoria on



otettu mukaan tutkielmaan siitä syystä, että Kotterin kahdeksan vaiheen muutostyötä tutkittaessa hänen omilta nettisivuiltaan, nousi esille viestinnän puute kahdeksasta vaiheesta (Kotter Inc 2018a). Kotterin omia nettisivuja on käytetty osana teoriaosuutta tutkielmassa.

#### 1.4. Kirjallisuuskatsaus

Aikaisempaa tutkimusta kaikista käytettävistä teorioista löytyy eri hakukoneista etsimällä. Tämän kandidaatin työn kirjallisuuskatsauksessa hakukoneina on käytetty esimerkiksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietokantaa Finnaa sekä Google Scholaria.

Digitalisaation varhaisin tutkimus mikropiireistä alkoi jo vuonna 1965 (Ilmarinen et. al. 2015, 27), mutta varsinkin Suomessa digitalisaation kehitystahti on ollut muihin pohjoismaihin nähden hitaampaa (Ilmarinen et. al. 2015, 35). Suurin osa digitalisaatioon liittyvästä kirjallisuudesta puoltaa sen hyötyjen puolesta sekä edesauttaa tutkimusta digitalisaation lisäämiseksi. Vaikka digitalisaatiosta on tehty tutkimusta, niin kovinkaan paljoa nämä tutkimukset eivät ole keskittyneet niin kutsuttuun isoon kuvaan, josta tulisi ilmi suuren skaalan vaikutukset (Kuusisto 2017, 1).

Muutosjohtamista on myös tutkittu laajasti, sekä muutosprosessin kulusta on olemassa monia teorioita eri tutkijoilta. Tässä tutkimuksessa käytettävää tohtori John Kotterin kahdeksan vaiheen muutostyötä on käytetty maailman laajuisesti paljon ja se onkin Valtionkonttorin mukaan yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista (Valtionkonttori 2015). Perustelu tälle valinnalle myös se, että Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtaminen on helposti adaptoitavissa erilaisiin ympäristöihin ja siitä on tehty paljon tutkimusta John Kotterin aloitteesta.

Sisäisestä viestinnästä on olemassa tutkimusta sekä oppikirjoja siitä, kuinka se tulisi toteuttaa organisaation sisällä. Näistä tutkimuksista suurin osa on kansainvälistä aineistoa ja se pieni osa, joka on kirjoitettu suomeksi, on suurimmaksi osaksi pro gradu -aineistoa. Nämä pro gradut ovat tutkimuksia suoraan jostain organisaatiosta, joten kaikkien niiden tutkimukset sekä lopputulokset eivät ole suoraan heijastettavia tähän kyseiseen kandidaatin tutkielmaan ja niiden käytettävyys on näin ollen kyseenalainen.

Tämän vuoksi aineisto tämän tutkimuksen teoreettiseen pohjaan on suurelta osalta kansainvälisistä aineistoista käännettyä.

## 2. Tutkimuksen teoriat

Tässä kappaleessa on tarkoitus perehtyä tutkimuksessa käytettäviin teorioihin. Ensimmäisessä alakappaleessa syvennytään aikaisempaan tutkimukseen digitalisaation hyödyistä. Toisessa alakappaleessa teoriana käytetään John Kotterin kahdeksan muutostyön eri vaiheita. Kolmantena tarkasteltavana osana tutkimuksen teorioissa on sisäinen viestintä sekä sen tärkeys organisaatiossa ja muutoksessa.

Teoriakatsaukseen aineisto kerätään kokonaan kirjallisuudesta sekä tieteellisistä tutkimuksista, jotka liittyvät samaan aiheeseen. Näitä aineistoja heijastetaan tutkielmassa haastatteluista saatuihin vastauksiin. Tästä lisää empiriaosuudessa myöhemmissä kappaleissa. Teoriaa käytetään muutoksen jalkauttamisesta, muutostyöstä, digitalisaatiosta sekä digitalisaation hyödyt ja toimenpiteet.

### 2.1. Digitalisaation teoria

Digitalisaatiossa on kyse prosessien sekä toimintatapojen siirtämisestä digitaaliseen eli sähköiseen muotoon. Digitaalisessa prosessissa dataa lajitellaan, seurataan sekä varastoidaan eri tavalla kuin aikaisemmin ja sen tekeminen koko datan elinkaaren aikana on mutkattomampaa digitaalisessa muodossa (Davis 2017, 1). Kyseessä voi olla esimerkiksi verkkokaupan avaaminen tai mainostaminen internetissä. Digitalisaatio on nykyaikana arkipäivää, mutta usein kuluttajat eivät tule ajatelleeksi, miten digitalisaatio muuttaa ihmisten käyttäytymistä sekä esimerkiksi yrityksen ydintoimintaa. (Ilmarinen et. al. 2015, 22-23)

Digitalisaatio tuo mukanaan liiketoiminnallisia hyötyjä yritykselle. Tutkiessaan digitalisaation hyötyjä organisaatioissa Kuusisto (2017, 1) tuli siihen tulokseen, että pelkkä digitaalisuuteen vaihtaminen perinteisistä paperitöistä ei tuo organisaatiolle paljoakaan hyötyä eikä tehokkuutta. Tämä muutos vaatii myös työtehtävien sekä toimintatapojen muutosta. Digitalisaatio ja sen mukana tuoma tuotteiden ja palveluiden kehitys on

vahvasti mukana asiakkaiden tyytyväisyydessä, myynnin kasvussa sekä organisaation imagon parantamisessa (Joseph, Stone 2003, 190). Useimmilla yrityksillä on käytössään erilaisia järjestelmiä erilaisen aineiston keräämistä varten. Tämän lisäksi yrityksillä on käytössään järjestelmiä aineiston analysointia sekä jalostusta varten. Nämä järjestelmät vain jakavat ja säilövät aineistoa eri muodoissa, mutta eivät suoranaisesti toimi päätöksenteon tukena. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 23-24) Teknologian kehityksellä voidaan kuitenkin vaikuttaa tähän, jolloin järjestelmistä saadaan maksimaalinen hyöty ja tukea päätöksentekoon.

Manyika, Pinkus ja Ramaswamy (2016) mainitsevat artikkelissaan suurimmalla osalla ihmisistä ja yrityksistä on kehittyneissä maissa mahdollisuus päästä käsiksi digitaaliseen maailmaan ja monilla yrityksillä on jonkin näköinen digitaalinen kanava käytössään. Tästä syystä digitalisaatiosta puhuttaessa ei enää ole kyse siitä, että kenellä on pääsy digitaaliseen maailmaan ja kenellä ei ole, vaan tänä päivänä on kyse siitä, että kenellä on paremmat mahdollisuudet sekä paremmat digitaaliset työkalut käytössään. Heidän mukaansa myös toimialoilla, joilla on matalampi digitalisaation aste, on matalampi tuottoaste verrattaessa digitalisaation määrää saman alan sisällä. (Harvard Business Review 2016)

Tutkimuksessaan Kuusisto (2017) huomasi myös, että monet asiat vaikuttavat eri organisaatioiden digitalisointiin ja siitä saatavien hyötyjen määrään sekä asteeseen. Suurimmat vaihtelut eri organisaatioiden välillä hän huomasi organisaation ketteryuden, koon ja muodon, kyvyn oppia, digitaalisten innovaatioiden määrän sekä liiketoiminnan ekosysteemin välillä. Lisäksi muitakin pienempiä osa-alueita tulee ottaa huomioon organisaatioiden digitalisoinnissa, mutta muut osa-alueet kuin aiemmin luetellut eivät hänen tutkimuksessaan vaikuttaneet niin suuresti digitalisaation hyötyihin. (Kuusisto 2017, 2)

Joseph sekä Stone (2003) tutkivat digitalisaatiota pankkiympäristössä Yhdysvalloissa. Heidän mukaansa tärkeimmät kriteerit, joita asiakkaat käyttävät pankin arvioimiseksi liittyvät palvelun laadun arvioimiseen asiakkaannäkökulmasta. Kaikilla pankin asiakkailla on omat tarpeensa sekä vaatimuksensa laadun tason määrittelemiseksi. Tämän vuoksi tutkimuksessa tutkijat toteavat monipuolisuuden olevan tärkeä osa

palvelutarjontaa ja tähän Yhdysvalloissa on osattu vastata digitalisoinnin tuomalla joustolla sekä palveluiden saatavuuden helppoudella. (Joseph et al. 2003, 193)

Tutkimuksessaan Parviainen, Tihinen, Kääriäinen sekä Teppola (2017) tulevat siihen tulokseen, että digitalisoinnin aikana yrityksen toiminnassa voi tapahtua suuriakin toimintaa hankaloittavia muutoksia organisaation toimintaympäristössä. Vaikka tämä nähdään luonnollisesti negatiivisena sekä ei-toivottuna asiana muutoksen aikana, niin tutkijat painottavat se olevan myös mahdollisuus oikein käytettynä. Kun yritys digitalisaation kautta kykenee saamaan moniulotteisuutta toimintaansa, voi tästä tulla heille uusi voimavara. Tutkimuksessa he nostavat myös esille, sen että jokaisen muuttuvan yrityksen tilanne on erilainen, joten ei ole olemassa yhtä ainoata oikeaa tapaa hoitaa digitalisointi. Monet organisaatiot löytävät digitalisoinnin kautta menestyksen yrityksen ja erehdyksen kautta. (Parviainen et al. 2017, 74)

## 2.2. John Kotterin muutostyön kahdeksan vaihetta

Tässä alakappaleessa avataan enemmän kuvassa 1 esiteltyä John Kotterin vuonna 1995 kehittelemän muutostyön teorian kahdeksaa vaihetta. Jokainen vaihe käydään läpi pääpiireittäin ja niistä pyritään nostamaan esille tärkeitä oivalluksia, joilla on suurin vaikutus muutosprosessin onnistumisessa.

Ensimmäisessä vaiheessa on luotava välttämättömyyden tarve. John Kotterin mukaan välttämättömyyden ymmärryksessä on kyse tämän hetkisten mahdollisuuksien havaitsemisessa ja niiden tarpeellisuuden ymmärtämisessä. Muutos prosessi lähtee tässä vaiheessa kunnolla käyntiin. (Kotter Inc 2018b) Tässä vaiheessa on myös tärkeätä ymmärtää markkinoiden vaatimukset. Markkinoiden lisäksi on myös hyvä tutkia kilpailijoiden toimia. Kun yrityksellä on tarpeeksi tietoa, siitä mitä heiltä voidaan odottaa markkinoilla, niin on heidän myös silloin helpompi löytää omasta toiminnasta niin kutsutut kriisit, jotka estävät muutoksen etenemisen. (Educational Business Articles 2016)

Toisena vaiheena on muutosta ohjaavan tiimin perustaminen. Tiimi toimii muutoksen niin kutsuttuna keskushermostona. Tiimissä tulee olla henkilöitä eri toimintayksiköistä sekä heidän tarkoituksenaan on saada informaatiota koko organisaation tasolta

muutoksesta ja sen etenemisestä. Tämän tiimin toimintaan kuuluu myös informaation suodattamista uuteen käyttökelpoisempaan muotoon. Tähän tiimiin on suotavaa valita erilaisia henkilöitä eri työtehtävistä. Kuten Kotter itsekin mainitsee, muutostyö vaatii henkilöitä jotka näkevät, ajattelevat sekä tekevät eri tavalla asioita, jotta muutos on mahdollista. (Kotter Inc 2018b)

Kolmantena vaiheena on muutoksen vision ja strategian laatiminen. Vision tulee olla selkeä ja päämäärän tulee olla koko muutosta koskevan yksikön tiedossa. Kotterin mukaan strategian avulla valitaan tarkoin määritellyt toimet, joiden avulla muutosta viedään eteenpäin. Kotter myös painottaa, että jos nämä toimet suunnitellaan sekä toteutetaan tarpeeksi nopeasti että hyvin, niin mahdollisuus päästä tavoiteltuun lopputulokseen kasvaa. Hyvän strategisen vision avulla organisaation henkilöt ovat motivoituneempia sekä muutoksen koordinointi on helpompaa. (Kotter Inc 2018b)

Neljännessä vaiheessa on kyse henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Tarkoituksena on saada henkilöstö vapaaehtoisesti mukaan muutokseen ja siihen vaadittavaan työhön. Kotterin mukaan suuri muutostyö saadaan käyntiin ja toimimaan vain, jos suuri osa työntekijöistä lähtee mukaan yhteiseen työhön ja tekevät töitä yhteisen päämäärän saavuttamisen vuoksi. Tässä vaiheessa on tärkeitä luoda innostuneisuutta muutoksen ympärille ja saada työntekijöille vapaaehtoisuuden ilmapiiri, jotta heistä ei tunnu, että heidät pakotetaan muutostyöhön. (Kotter Inc 2018b) Esimiehen tehtävänä tässä vaiheessa on mahdollistaa puitteet henkilökunnan muutostyölle ja hänen tulee ymmärtää, että pakottaminen vain lisää muutosvastarintaa (Valtionkonttori 2012).

Viidennessä vaiheessa poistetaan "muureja" organisaatiosta, jotta muutoksen eteneminen olisi mahdollista. "Muureilla" tarkoitetaan hyödyttömiä ja tehottomia prosesseja sekä organisaation normeja, joita ei enää tarvita. Prosessi muutosta varten voi tulla organisaation ulkoa, mutta lopulta muutoksen tulee syntyä sisäisistä palasista. Poistamalla "muureja" ja lisäämällä itsemääräämisoikeuttaan, esimiehet tarjoavat henkilökunnalle mahdollisuuden työskennellä yli organisaation rajojen sekä mahdollisuuden luoda uusia toimintatapoja, joilla on oikea vaikutus organisaatioon. Tärkeitä tässä vaiheessa on saada selville asiat, jotka ovat epäonnistuneet aikaisemmin ja joita voidaan parantaa uuden muutoksen myötä. (Kotter Inc 2018b) (Valtionkonttori 2012)

Kuudentena muutoksen vaiheena on lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen. Vaiheen tarkoitus on konkretisoida lyhyellä aikavälillä saavutettavia pienempiä tavoitteita, joista lopulta rakentuu muutoksen kokonaisuus ja aivan kuten John Kotter sanoo ”voitot ovat tavoitteen molekyylejä”. Kyse on siis niin sanotuista välitavoitteista, joiden avulla henkilöstön motivointi on helpompaa ja niiden juhlistaminen lisää henkilöstön halua olla mukana suuremmassa muutosprosessissa. (Kotter Inc 2018b) (Valtionkonttori 2012)

Tämän jälkeen seitsemännessä vaiheessa muutos toteutetaan loppuun asti eli niin sanotusti vakiinnutetaan organisaatioon. Tämä vaihe on kriittinen siinä mielessä, että usein ihmisillä on taipumus luisua takaisin vanhaan tapaan toimia. Tämän estämiseksi esimiehen rooli on erittäin tärkeä, jotta muutos saadaan pidettyä organisaation toiminnassa. (Valtionkonttori 2012) Muutosta tulee työstää eteenpäin, jotta organisaatio ei laannu ”koomaan” ja ajattele kaiken työn olevan nyt valmista lopullisesti. Esimiehen on tärkeitä saada lisää henkilöstöä mukaan muutostyöhön sen läpi viemisen jatkamiseksi. (Kotter Inc 2018b)

Viimeisenä vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon. Tässä vaiheessa viestinnällä sekä esimiehillä on suuri rooli, jotta organisaation laajuisesti uudet toimintatavat saadaan henkilöstön tietoisuuteen ja käytäntöön. Lisäksi henkilöstölle on tärkeitä kertoa uusien toimintatapojen sekä menestyksen yhteys, jotta uudet toimintatavat eivät heistä tunnu tarpeettomilta. Viimeisessä vaiheessa on myös tärkeitä miettiä läpi vietyä prosessia sekä sen ei vaiheita. Jotta muutosprosessin lopputulos korvaisi vanhat käytännöt, on kriittistä saada muutosprosessi organisaation juuriin asti ja osaksi sen historiaa. (Kotter Inc 2018b) (Valtionkonttori 2012)

### 2.3. Sisäinen viestintä ja sen tärkeys

Tutkielmaan lisätään myös sisäisen viestinnän tutkiminen ja sen tärkeys. Tämä osio on tärkeä lisäys muutostyön teorian jalkautukseen. Tutkimuksessaan Daly, Teague sekä Kitchen (2003) toteavat, että samat asiat, jotka vaikuttavat sisäisen viestinnän menestykseen, vaikuttavat myös organisaation muutoksen menestykseen. Heidän mukaansa näillä kahdella on linkki toistensa kanssa (Daly, Teague, Kitchen 2003, 161). Lisäksi sisäinen viestintä voi olla yritykselle työkalu, jonka avulla he saavat hallitsevan

markkina-aseman, mutta asiaankuulumattomalla tavalla käytettynä sisäinen viestintä voi myös olla vahingollinen organisaation kehitykselle (Welch 2012, 246). Näiden huomioiden vuoksi sisäinen viestintä on nostettu yhdeksi tutkittavaksi aiheeksi tässä kandidaatin tutkielmassa. Myös haastattelukysymyksissä tämä aihe ja sen tärkeys on otettu huomioon.

Viestinnässä on tarkoitus kertoa organisaation ajankohtaisista tapahtumista niin sisäisesti, kuin ulkoisestikin. Huonoimmassa tilanteessa henkilöstö saa organisaatioon liittyvät tiedot selville joukkotiedotusvälineistä. Tässä alakappaleessa keskitytään sisäiseen tiedottamiseen sekä sen tärkeyteen organisaation menestyksessä. (Kauhanen 2012, 173) Kesti (2013, 98) mukaan esimiehillä ei nykyisin ole aikaa oman työaikansa puitteissa tiedottaa henkilökuntaa organisaatioon liittyvistä asioista.

Tiedottamiselle on järjestetty oma paikkansa organisaation sisällä. Kauhasen (2012, 173) mukaan useassa organisaatiossa viestintä on edelleen osa henkilöstöhallintaa, mutta yhä useammin se on järjestetty omana osanaan organisaation toimiin. Viestintä voi tapahtua käyttäen lähikanavia, kaukokanavia, suoraa keskinäisviestintää tai pienjoukkoviestintää. Useammalle henkilöstön jäsenelle efektiivisin tiedon lähde on loppujen lopuksi kuitenkin oma esimies ja hänen lähettämänsä sähköpostit sekä ilmoitukset organisaation intrassa (Kauhanen 2012, 176-177; Kesti 2013, 98). Intran ongelmana on että, sen sisällä henkilöiden oletetaan löytävän heille tärkeät tiedotteet, mutta mikään ei ohjaa informaatiovirtaa oikeaan suuntaan.

Tästä johtuen monet henkilöstön jäsenet jäävät ilman vaadittavaa informaatiota ajankohtaisista asioista. Kesti (2013) myös mainitsee tämän lisäävän eriarvoisuuden sekä turvattomuuden tunnetta organisaatiossa, jos tiedottaminen ei tavoita kaikkia. Tämä johdosta monet voivat tuntea, että heiltä tahallaan "pimitetään" tietoa ja syrjäytymisen uhka laskee työtehoa koko organisaation sisällä. (Kesti 2013, 98) Henkilöstöllä on kuitenkin taito hankkia "puuttuva" tieto jostain ja yhdistellä huhuja, sekä tehdä omia johtopäätöksiä saamastaan informaatiosta (Kesti 2013, 111). Tästä syystä oikean informaation tavoittaminen on kriittistä, niin organisaation kehityksen, kuin henkilöstön työhyvinvoinninkin kannalta.

Tilanteessa, jossa tiedotettava informaatio ei tavoite oikeita tahoja, esimiehen tulisi käyttää enemmän aikaa sen eteen, että tämä epäkohta korjaantuisi. Tiedottaminen tulisi olla järjestetty tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti, jotta kaikilla organisaation jäsenillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet saada kaikki vaadittava tieto käsiinsä. Oikeudenmukaisuuteen liittyy myös ajatus siitä, että kaikkea tietoa ei kuulu tiedottaa koko organisaatiolle heti. Kestin (2013, 98) mukaan vain, jos on tarpeellista, niin huhujen sekä yksilöön liittyvän tiedon jakaminen koko organisaatiolle tapahtuu vain, jos esimies ja yksilö kehen tieto liittyy, näkevät näin parhaakseen. Lisäksi on myös esimiehen tehtävänä, estää virallisten asioiden käsittely epävirallisissa tapaamisissa. (Kesti 2013, 98-99) Tämän avulla ei-halutun informaation leviäminen on estettävissä hyvissä ajoin.

Tutkimuksessaan Mary Welch (2012) mainitsee sisäisen viestinnän olevan isossa roolissa organisaation tehokkuuteen vaikuttavissa osa-alueissa. Sen avulla ylempi johto, keskijohto sekä työntekijät pääsevät kommunikoimaan keskenään ja tämän kautta työntekijät tulevat tietoisiksi organisaatioon kohdistuvista muutoksista sekä ymmärtävät heihin ja koko organisaatioon liittyvät mahdollisuudet sekä uhkat. (Welch 2012, 246)

### **3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse persoonallisen sekä rikkaan aineiston keräämisestä. Tutkimusprosessissa tutkija on aina mukana aineiston keruussa, useimmiten haastattelijan roolissa. Yleisimpiä aineistomuotoja ovat kuvat, kirjoitusaineistot, haastatteluäänitteet sekä litteroinnit (Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2018). Tarkoituksena on kerätä yksilöllistä aineistoa verrattuna kvantitatiivisen tutkimuksen numeeriseen aineistoon (Pitkäranta 2014). Tuomi sekä Sarajärvi (2018) jaottelevat kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeltaan empiiriseksi, jonka kautta on mahdollista tarkastella aineistoa ja argumentoida sen pohjalta. Monissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa lainataan myös suoraan alkuperäisiä haastatteluja analysoinnin tueksi. Nämä lainaukset toimivat enimmäkseen kuitenkin vain esimerkkeinä haastatteluista. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 27) On luontevampaa tutkia aihetta kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä pienemmässä ihmismäärässä aineistosta on mahdollista saada syvempää dataa tutkittavasta ongelmasta ja päästä käsiksi ongelmien syihin ja seurauksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan



ole mahdollista todistaa eri muuttujien yhteyttä, sillä aineisto kerätään paljon pienemmältä määrältä henkilöitä, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Daly, Teague, Kitchen, 161).

Haastateltavien henkilöiden määrän vuoksi tämä tutkielma on toteutettava kvalitatiivisena tutkimuksena. Lisäksi tutkimustavan valintaan vaikuttaa tutkittavan ongelman luonne, sillä tarkoituksena on löytää digitalisaatioprosessin kulusta syitä sekä seurauksia. Valintaan vaikuttaa myös se, että haastatteluista saa paremman käsityksen tutkittavan yksikön motiiveista sekä haastateltavien henkilöiden tavoitteista ja halusta tehdä uhrauksia muutoksen eteen.

### 3.1. Aineiston keruu

Tarkoituksena on haastatella tutkittavan finanssialan yrityksen asiakaspalveluyksikön jäseniä, sekä yrityksen johtoa. Haastattelut suoritetaan noin seitsemän henkilökunnanjäsenen, esimiehen, johdon jäsenen sekä digitalisaation asiantuntijan kanssa, jonka tehtävänä on suunnitella digitalisaatioprosessi asiakaspalveluyksikölle yrityksessä. Viimeiseksi haastateltaviksi jätetään yrityksen johto, jotta heidän kauttaan syvennyttään digitalisaation tavoitteisiin, viestintään sekä prosessin kulkuun.

Haastattelukysymyksinä toimivat tutkimuskysymyksistä muokatut kysymykset sekä niitä täydentävät lisäkysymykset. Henkilöstön kysymyksiä on yhteensä seitsemän kappaletta ja johdolle suunnattuja kysymyksiä on yhdeksän. Johdon kysymykset on suunnattu myös asiakaspalveluyksikön esimiehelle sekä digitalisaation asiantuntijalle. Kaikki haastattelukysymykset löytyvät liitteistä nimillä ”liite 1” ja ”liite 2”.

Haastattelukysymykset on lähetetty haastateltaville etukäteen. Tästä riippumatta haastattelutilanteessa voi pinnalle nousta täydentäviä kysymyksiä. Näitä kysymyksiä ei löydy liitteistä 1 ja 2, mutta ne otetaan huomioon tutkimuksessa. Haastatteluissa ei kerätä dataa henkilötiedoista eikä yrityksen nimeä eikä muita tietoja julkaista missään vaiheessa. Henkilötiedot eivät tule julki myöskään haastatteluissa ja jos haastateltava sanoo haastattelun aikana nimiä tai informaatiota, jonka voi yhdistää toiseen henkilöön tai häneen itseensä, silloin tätä tietoa ei oteta huomioon litteroinnissa eikä aineiston analysoinnissa. Yrityksestä puhutaan ”finanssialan yrityksenä” sekä nimellä ”yritys”.

Yrityksen johdosta puhutaan ”johtona” sekä esimiehestä ”esimiehenä”, mutta ei nimillä vaikka nämä nauhoituksissa saattaisivatkin tulla esille.

### 3.2. Aineiston kuvailu

Haastatteluäänitteet litteroidaan ja litteroinnit siirretään analysoitavaksi NVivo 12 -ohjelmaan. Litterointi tapahtuu pääpiirteisesti niin, että siinä ei oteta huomioon äänenpainoja tai esimerkiksi naurahduksia, sillä niillä ei ole painoarvoa tutkimuksen tuloksissa, eikä niiden tutkiminen ole tämän kandidaatin työn aiheena. NVivo -ohjelman tarkoituksena on löytää haastattelumateriaalista relevantti tieto avainsanoja käyttäen. Haastattelumateriaalin osia siirretään avainsanojen alle NVivo:ssa ja niiden kautta on selkeämpi löytää haastatteluista relevantit kohdat, joita haastateltavat ovat kertoneet haastattelujen aikana. Avainsanoina toimivat pääsääntöisesti tutkimuksen tiivistelmässä luetellut avainsanat; digitalisaatio, muutostyö sekä finanssialan digitalisaatio. Muita avainsanoja ovat digitalisaation haitat, digitalisaation hyödyt, muutosvastarinta sekä viestintä sekä organisaatiossa käytetyt viestintäkanavat.

## 4. Haastatteluaineiston analysointi ja heijastus teoriaan

Empiriaosuudessa käydään läpi haastatteluista saatu aineisto. Tarkoituksena on analysoida jokaisen teorian kautta litteroitua aineistoa. Myös haastattelukysymykset ovat mukana analysoinnissa niihin liittyvän teorian alakappaleessa. Jokaisessa alakappaleessa on tavoitteena tuoda esille niin negatiiviset, kuin positiivisetkin osat haastatteluista, jotta analysointi tapahtuu mahdollisimman puolueettomasti ja mitään relevanttia tietoa ei jätetä pois. Tarkoituksena on myös viitata haastateltaviin henkilöihin heidän tittelillään organisaatiossa. Tämän lisäksi asiakaspalveluyksikön suhteen, jos kyseessä on viittaus tiettyyn yksikön jäseneseen, niin viitatessa käytetään numeroa, sillä heitä on useampi kuin yksi henkilö.

### 4.1. Tutkittavan finanssialan yrityksen tausta

Tutkimuksen kohteena on kotimainen finanssialan yritys. Haastatteluista tuli ilmi, että asiakaskanta koostuu kotimaisista asiakkaista, jotka etsivät henkilökohtaista palvelua,

sekä joustavuutta tarpeidensa mukaan. Yritys on monien muiden saman alan yritysten tavalla, digitaalisten palveluiden kehityksen keskellä. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi tämän tutkittavan asiakaspalveluyksikön olevan yksi muutamasta pilottiryhmästä yrityksen sisällä, jossa muutosta viedään tällä hetkellä läpi. Haastateltavat henkilöt ovat haastattelujen aikana olleet töissä yksikössä noin yhdestä kuukaudesta kolmeen vuoteen. Kaikki heistä ovat täysi-ikäisiä, joista osa opiskelee töiden ohella. Monella heistä oli kuitenkin kokemusta muutostyöstä, finanssialasta tai molemmista jo ennen yksiköön liittymistä.

## 4.2. Digitalisointi finanssialanyrityksessä

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tutkittavan yrityksen asiakaspalveluyksikön jäsenille digitalisaatio tuo mukanaan suurimmaksi osaksi vain positiivisia ja heille hyödyllisiä vaikutuksia muutoksen kautta. Yksikään haastateltavista ei koe digitalisaatiota millään tavalla uhkaksi eikä heistä kukaan koe, että joutuisivat tekemään niin sanottuja uhrauksia digitalisaation tai muutoksen takia. Haastateltavat eivät muutoksen myötä tunne, että heidän työtehtävissään olisi tapahtumassa suurta muutosta. Ainoa mikä yksikön jäsenillä muuttuu, on työtehtävien lisääntyminen ja monipuolistuminen, mutta tämäkin nähdään ainoastaan positiivisena asiana. Lisäksi monelle asiakaspalveluyksikön jäsenelle digitalisoitumisesta juontava oppiminen on isossa roolissa heidän työssään. Tämäkin on haastattelujen mukaan vahva ajuri heidän työssään. Johdon sekä yksikön esimiehen mukaan heidän työssään tapahtuu muutosta, mutta muutos nähdään enemmän tapahtuvan niissä kanavissa mihin tehtävä työ ohjautuu, eikä niinkään itse työtehtävissä. Heidän työtehtävänsä pysyvät samankaltaisina esimiestehtävinä, mutta se missä tämä työ tehdään käytännössä muuttuu tällä hetkellä sekä muutoksen edetessä.

### 4.2.1. Digitalisaation tuomat hyödyt

Haastateltavien yksikönjäsenten mukaan digitalisaatiosta löytyy positiivisia asioita ja muutoksen myötä heidän työtehtävänsä muuttuvat. Tämän avulla he pystyvät henkilö 1 mukaan kehittymään tiiminä ja tekemään prosessit alusta alkaen ja tämän kautta muokkaamaan prosesseja heille ja heidän asiakkailleen paremmin sopiviksi. Haastatteluissa hyödyiksi listataan myös ”työtehtävien laajentuminen”, ”uuden

oppiminen”, ”uuden tekemisen mahdollistuminen”, ”työn helpottuminen”, ”palvelukana-  
vat lisääntyvät”, ”prosessien nopeutuminen”, ”asiakaskontaktin itse loppuun viemisen  
mahdollisuus kasvaa” sekä ”monipuolistaa meidän työtä”. Monet yksikön jäsenet ko-  
kevat samoja hyötyjä digitalisaatiosta. Esimerkiksi monissa haastatteluissa ”nopeutu-  
minen” sekä ”helpottuminen” koetaan keskeisiksi hyödyiksi.

Asiakaspalvelutiimin jäsenistä neljä henkilöä seitsemästä kokevat digitalisaation muu-  
toksen lisäävän työtaakkaa ja vievän heidän henkilökohtaisia sekä tiimin yhteisiä re-  
sursseja. Heistä jokainen kuitenkin kokevat tämän olevan vain pieni ongelma digitali-  
saatiosta saataviin hyötyihin nähden. Esimerkiksi henkilö 2 totesi haastattelussa,  
että *”vie meidän tiimin resursseja, mutta en näe sitä uhrauksena, kun hyöty on niin  
paljon isompi”*. Lisäksi kysymykseen ”Minkälaisia ’uhrauksia’ joudut tekemään sen (di-  
gitalisaation) eteen?” henkilö 4 vastasi sanoen, että *”en ajattele joutumisena, että on  
hyvä asia, kun maailma digitalisoituu ja nyt vaan on niin”*. Tähän samaan kysymykseen  
myös henkilö 5 vastasi samantyyppisellä tavalla. Hänen mukaansa *”koko ajan pitää  
oppia uutta ja olla siinä mukana, mutta se on tällä alalla tiedossa, että muutoksia tulee  
koko ajan ja se digitalisaatio tulee vauhdilla. Se on ihan vaan semmoinen asennoitu-  
miskysymys. En koe uhrauksena. Asiat muuttuvat ja se pitää vaan hyväksyä”*.

Haastatteluissa yrityksen johdon, asiakaspalveluyksikön esimiehen sekä digitaalisen  
asiantuntijan kanssa pinnalle nousi muitakin hyötyjä. Yksikön esimiehen mukaan digi-  
talisatio tuo mukanaan asiakaspalveluyksikkö *”yksikkö pääsee tekemään mielenkiin-  
toisia asioita sekä pääsee oppimaan uutta. Se avaa mahdollisuudet tietynlaiseen asi-  
antuntijuuteen ja urakehitykseen tuon tiimin sisällä.”* Hyötyjä löydettiin myös uusista  
tuotteista, palveluista sekä toimintamalleista. Näiden kautta haastateltavien mukaan  
yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen sen mitä ja miten he tuotteensa ja palvelunsa  
haluavat käyttää. Yrityksen johtoa haastatellessa tuli ilmi, että johdon kokema suurin  
hyöty on ehdottomasti asiakaspalveluyksikön tehokkuus minkä digitalisaatio tuo mu-  
kanaan. Lisäksi johdon mukaan yksikön toiminta helpottuu sekä siitä tulee asiakasläh-  
töisempää.

Johdon haastattelussa esille nousi myös robotiikan vaikutus ja tästä todettiin, että *”Ro-  
botiikka varmasti tulee korvaamaan niitä tehtäviä mitä me tehdään juuri nyt tänä päi-  
vänä, mutta se koko ajan tulee muuttumaan mihin eri prosessin alueisiin ihmisiä*

*tarvitaan. Näen sen niin päin, että ne mitä pystytään hoitamaan näillä robotiikan, automatisaation avulla ja niihin liittyvillä niin se tuo koko ajan aikaa meille keskittyä siihen millä tuotetaan asiakkaille arvoa, että ne semmoiset käytännön tehtävät ja päivittäin toistettavat jutut ja manuaalinen työ tulee vähenemään.”*

Vaikka tutkimuksen päämääränä ei ole tutkia asiakkaan kokemuksia tai heidän muutoksen kautta saamiaan hyötyjä, niin muutamassa haastattelussa tämäkin osa-alue nousi esille. Listatessaan digitalisaation hyötyjä henkilö 1 totesi, että *”mitä enemmän lähtee digitaaliseksi nämä meidän kanavat ja saadaan tunnistamiset kuntoon niin siinä vaiheessa pääsee itse tekemään enemmän ja palvelemaan asiakasta enemmän”* sekä *”tehdään alusta asti ne prosessit, niin sitä paremmin me saamme muokattua ne meille ja meidän asiakkaille paremmin sopiviksi”*. Asiakkaiden hyötyihin henkilö 6 lisäsi, että *”varmasti helpottaa, jollakin tavalla asioita, että saadaan enemmän hoidettua ja asiakkaat on tyytyväisiä”*, sekä *”saadaan enemmän asioita hoidettua asiakkaiden kanssa niin, että niiden ei tarvitse lähteä konttorille asioita hoitamaan”*. Lisäksi henkilö 7 totesi kysymykseen *”Mitä hyötyä uskot digitalisaatiosta olevan asiakaspalveluyksikölle?”*, että *”se menee sitten asiakkaan puolelle, että asiakas saa meihin helposti yhteyden ja asioiden hoito helpottuu. Että onko se sitä hyöty vai haitta meille. Sen vähän niin kun saa päättää joku muu, mutta minun mielestä se menee hyödyn puolelle kuitenkin.”* Myös johtoa haastatellessa pinnalle nousi mahdollisia hyötyjä asiakkaille. Näitä ovat esimerkiksi keskittyminen asiakkaille tärkeisiin asioihin sekä mahdollisuus keskittyä työhön, joka lisää asiakkaiden saamaa lisäarvoa. Johdon haastatteluissa digitalisaation tavoitteiksi nousi asioiden nopeutumisen lisäksi myös helpompi tavoitettavuus.

#### 4.2.2. Digitalisaation tuomat haitat

Haastattelujen pohjalta pinnalle ei noussut monia digitalisaation tuomia haittoja. Suurin osa asiakaspalveluyksikön jäsenistä sanoivat suoraan, että he eivät koe muutoksen tuovan haittoja. Ainoat haitat, joita he keksivät liittyivät esimerkiksi tietoturvaan sekä sähköisten järjestelmien ”kaatumiseen”, mikä omalta osaltaan vaikeuttaa työskentelyä, jos näin pääsee käymään.

Haastatteluissa tuli kuitenkin puheeksi muutamia mahdollisia haittoja, jotka eivät vielä tällä hetkellä aiheuta ongelmia, mutta tulevaisuudessa voivat vaikeuttaa toimintaa. Näistä yksi on asiakkaiden poistuminen konttoreilta. Henkilö 1:n mukaan *”konttorit voi ajatella, että ne (sähköiset kanavat) vie meidän asiakkaat”* ja henkilö 4 puolestaan mainitsee asiakkaan näkökulmasta, että *”jos jotkut nyt haluaisivatkin nyt tavata kasvokkain, totta kai he pääsevät konttorille, jos haluaa, mutta se vähenee se ihan kasvokkain tapaaminen”*.

Toinen esille noussut asia, joka voi aiheuttaa ongelmia yksikössä on tietotekniset ja tekniikkaan liittyvät kysymykset sekä sopimukset. Yrityksen johdon mukaan tämänkaltaiset muutokset digitalisaation kanssa muuttuvat usein IT-projekteiksi, jonka seurauksena muutosprojekti voi hidastua. Hidastumisen lisäksi IT-projekteissa on suurempi mahdollisuus epäonnistumisiin sekä niin kutsuttuihin takapakkeihin, kuin perinteisemmissä muutosprojekteissa. Tähän asiakaspalveluyksikön esimiehen mukaan liittyy myös se, että digitaaliset palvelut eivät ole koskaan täysin valmiita.

Yhtenä haittana, mitä on haastateltavien mielestä näkynyt jo hieman tässä vaiheessa muutosta, mutta mikä voi kasvaa tulevaisuudessa on resurssien kuormitus sekä esimerkiksi vapaaehtoisten löytäminen ylimääräisten työtehtävien tekemiselle. Henkilö 1 mainitsee haastattelussaan, että *”Mehän tehdään kaikki palvelukuvaukset ja työohjeet itse, että se vaatii vapaaehtoisia, joita joskus on ja joskus ei ja nimenomaan onhan se meiltä pois varsinaisesta asiakaspalvelutyöstä, kun me niitä kehitetään.”* Tämän lisäksi muutamalle yksikön jäsenelle sekä yksikön esimiehelle jonkin verran huolta tuottaa yksilötasolla muutoksessa ja kehityksessä mukana pysyminen. Tätä uuden oppimisen hankaluutta ei kuitenkaan voi luokitella haitaksi, vaan ennemmin riskiksi, joka voi muodostua tulevaisuudessa haitaksi, sillä vielä ei ole tapahtunut huomattavaa ongelmaa ”mukana pysymisen” kanssa.

Lisäksi haastatteluissa haastattelijat mainitsivat ajattelevansa asiakkaiden vaativuuden kasvun olevan riski toiminnalle. Yksikön digitaalisen asiantuntijan mukaan *”Vaativuus ja se halu saada sitä juuri silloin, kun tarvitsee ja just siten kuin haluaa, niin se tavallaan ei ole haitta, mutta se on riski, että pystyykö tarjoamaan tämänlaisia ratkaisuja.”* Riskeinä yksikön jäsenet sekä yksikön esimies listasivat myös myyntityön digitaalisessa kanavassa, sillä se koetaan ”taitolajina”. Tämä johtuu siitä, että

digitaalisessa kanavassa myyntityössä myyjältä puuttuu osa havaintoaisteista, jotka vaikuttavat suuresti myyntityössä. Myyntityössä on tärkeitä reagoida asiakkaan reaktioihin sekä esimerkiksi kasvoneleisiin, joita ei ole mahdollista nähdä puhelimesta. Tämä kuitenkin on luokitellaan riskiksi haitan tai ongelma sijaan, sillä ”taitolajissa” voi kehittyä paremmaksi kokemuksen kautta.

#### 4.3. Muutostyö ja heijastus Kotterin teoriaan

Haastatteluissa toisena aihealueena keskusteltiin muutostyöstä sekä muutosvastarinasta. Tämän kappaleen tavoitteena on saada selville, että onko muutostyössä käytetty teoreettista pohjaa muutoksen jalkautuksen läpi viemiseksi.

Haastattelukysymykset koskien muutostyötä ja sen jalkautusta koettiin useassa haastattelussa vaikeiksi. Suurimmalle osalle haastateltavista yksikön jäsenistä teoria muutoksen jalkautuksesta tai muutostyöstä ei ollut ennestään tuttua.

Verraten kappaleessa 2.2 enemmän avattuun John Kotterin muutoksen kahdeksan vaiheen muutostyön läpiviennin teoriaan, haastatteluissa ei noussut esille mitään selkeitä teoriaa tai koulukunnan ajatusta, jota yksikön muutoksessa olisi käytössä. Syy tälle valinnalle kuitenkin selkeni johtoa haastatellessa, sillä johdon mukaan yrityksessä *”Tavallisesti kaikki työtehtävät ja tekeminen perustuu siihen, että aloitetaan tekemään ja tehdään niillä parhailla tiedoilla mitä meillä on ja meidän tietotaito kasvaa sen mukaan, kun prosessi menee eteenpäin.”* Tämä tapa toimia on hyödyllinen tässä tapauksessa, sillä yritysjohton mukaan muutokseen vaikuttaa suuresti toimialaympäristö ja sen dynaamisuus. Johdon mukaan tutkittava yritys toimii *”koko ajan muuttuvassa ympäristössä ja finanssitoimiala kokonaisuudessaan on muuttunut hirveästi ihan viidessä ja kymmenessä vuodessa ja ihan viidessä vuodessa on hirveää vauhtia, että ihan tuplavauhtia.”*

Vaikka yrityksellä ei ole käytössään tiettyä teoriaa, jonka mukaan he muutosta tekisivät, tässä kappaleessa on tavoitteena verrata yrityksen muutosta Kotterin kahdeksan vaiheiseen muutosteoriaan, sillä tämä teoria on yleisesti tunnettu sekä tunnustettu ja paljon käytetty teoria. Tämä päätös olla seuraamatta mitään tarkkaa teoria johtuu siitä, että yksikön esimielellä sekä yrityksen johdolla on kymmenien vuosien kokemusta

muutoksesta. Muutosprosessi on tutkittavalla yrityksellä lähtenyt käytiin virtauksena, jonka eri vaiheissa on todettu jokin osa-alue toimivaksi ja se mikä ei ole ollut toimiva tapa tehdä muutosta on korvattu uudella. Muutos on saanut alkunsa ymmärryksestä, että heidän asiakkaillaan on tarpeita, joita tutkittavan yrityksen tulee osata täyttää. Johdon mukaan muutosprosessi on asiakaslähtöinen, joten tämän perusteella voidaan olettaa tämän olevan syy muutokselle. Lisäksi johdon omin sanoin *”Tähän suuntaan maailma on muuttumassa me uskomme, että asiakkaat tulee käyttäytymään näin ja asiakkaat tulevat arvostamaan tällaisia prosesseja ja mitä siihen tuleekaan liittymään.”* Verrattaessa John Kotterin muutostyön vaiheisiin tämä täyttää ensimmäisen vaiheen eli ”välttämättömyyden ymmärtämisen”.

Asiakaspalveluyksikön haastateltavat jäsenet ovat kohtalaisen uusia yksikössä, joten voidaan olettaa, että osa heistä on lisätty mukaan yksikköön muutosta varten. Tämän johdosta Kotterin toinen vaihe muutostyössä toteutuu eli ”muutosta ohjaavan tiimin rakentaminen”. John Kotterin kolmas muutostyön vaihe eli ”vision ja strategian laatiminen” tulee esille haastatteluissa johdon kanssa. Yrityksen johdon mukaan *”strategia pohjautuu siihen, että meillä on nykyaikaiset palvelut sekä perinteisessä konttoriverkostossa sekä digitaalisessa maailmassa, niin se koko digitalisaatio nivoutuu kaikkeen meidän tekemiseen ja se tulee muutoksen mukana se, että mitkä prosessit sinne digiin menee.”* Tavoitteena yritykselle on myös se, että asiakas voi itse tehdä valinnan minkä kanavan kautta hän haluaa yrityksen tavoittaa ja saada yhdenvertaista palvelua silloin kun sitä tarvitsee. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että strategiaan ei kuulu markkinajoh-tajuuden tavoittelu.

Neljäntenä vaiheena muutostyössä on ”henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan”. Monen yksikön jäsenen mukaan heidän toimintatapansa tehdä työtä on jo muuttuneet digitalisaation myötä. Tämä muutos vaatii heidän mielestään paljon oma-aloitteisuutta, sillä kuten henkilö 3 sanoo *”en itse koe sitä mitenkään negatiivisena, mutta se vaatii meiltä myös sen, että täytyy olla oma-aloitteinen, että ei meille näitä uusia järjestelmiä niin tuoda, että joku minulle rautalangasta vääntää tai tekee jonkin asian valmiiksi minulle, että sen kun käytät vaan.”* Lisäksi haastatteluissa nousi esille yksikön jäsenien keskuudessa harmia siitä, että heillä ei ole mahdollisuutta olla mukana suunnittelemassa uusia toimintoja, joita he kuitenkin päivittäisessä työssään tulevat käyttämään. Haastatteluissa yksikön jäsenten mukaan muutosta ja sen



läpivientiä yksikössä helpottaisi jos *"tietäisi enemmän asioista, niin helpottaa muokkaamaan omaa toimintaa"* sekä *"olisi kiva tietää enemmän jo siinä vaiheessa, kun niitä suunnitellaan"*. Yritys yrittää kuitenkin yksikön digiasiantuntijan mukaan varmistamaan koulutuksen kautta uusia palveluita käyttäville henkilöille valmiudet käyttää uutta teknologiaa, joka muutoksen kautta tulee.

Viidentenä muutoksen vaiheena on "muurien poistaminen". Kuten kappaleessa 2.2 jo mainittiin, muureilla tarkoitetaan niin kutsuttuja hyödyttömiä sekä tehottomia prosessin vaiheita organisaatiossa ja näin tarjoavat henkilökunnalle mahdollisuuden laajentaa työnkuvaansa. Osa yksikön jäsenistä, yksikön esimies sekä yrityksen johto ovat sitä mieltä, että "muureja" on poistettu muutoksen tieltä. Kaikkien osapuolten mukaan muutoksen aikana on tehty toimenpidemuutoksia ja prosessin jatkuessa, kun huomataan, että jokin toimenpide ei toimi niin kuin sen pitäisi, niin tämä otetaan huomioon ja toimintatapoja muutetaan. Yksikön esimiehen kuvailun mukaan *"muutos on positiivista virtausta, ja meillä henkilöstö tietää, sitä että he saavat lisää työtehtäviä, lisää osaaamista, lisää vastuuta, ja se työ monipuolistuu koko ajan."* Tästä voidaan kuvailun perusteella todeta, että yritys on ottanut "muurien" poistamisen huomioon ja näin helpottaneet henkilöstönsä työtä.

Tämän jälkeen kuudentena vaiheen on "lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen" ja tämä on haastattelujen pohjalta onnistunut hyvin, sillä haastattelujen aikana henkilöstä vaikutti motivoituneelta eikä muutosvastarintaa ollut havaittavissa. Haastatteluissa ei kuitenkaan tullut esille mitään tapaa, jolla yritys olisi tuonut esille pienempiä tavoitteita tai palkinnut henkilökuntaa niiden saavuttamisesta. Moni yksikön jäsen on saanut niin kutsuttuna palkintona yritykseltä laajempia työtehtäviä sekä mahdollisuuden kehittyä ja olla pilottiryhmissä, joissa testataan uusia sähköisiä järjestelmiä. Tätä ei kuitenkaan voi suoraan kutsua palkinnoksi, sillä tällä nimellä tätä ei kutsuttu haastatteluissa.

Seitsemäntenä vaiheena muutoksessa on "muutosten toteuttaminen". Tämä vaihe on vielä kesken yrityksessä, joten sen arvioiminen on keskeneräistä haastatteluissa. Johdon mukaan *"prosessi on mennyt hyvin"* ja tähän varmasti vaikuttaa se, että yritys ei käytä mitään tiettyä niin kutsuttua kaavaa muutoksen läpi viemisessä, mikä sopii heidän toimintakuvaansa. Muutostyöstä johdolla on kokemusta useita vuosia ja

esimiehellä on useampi vuosikymmen. Tästä johtuen heidän mukaansa muutosprosessi on edennyt hyvin ja toivotulla tavalla, ilman suurempia ongelmia. Esimiehen mukaan *”Tällä hetkellä kaikki mikä liittyy muutokseen, on ollut positiivista.”*

Kahdeksantena vaiheena on ”uusien tapojen juurruttaminen”. Tätä on vielä tässä vaiheessa muutosta vaikea arvioida, jopa yrityksen puolelta. Yksikön jäsenistä kaikki ymmärtävät muutoksen tarkoituksen sekä tavoitteet ja näin ollen muutosvastarintaa ei ole muodostunut yksikön sisällä. Tämän vuoksi uusien tapojen juurruttaminen ei pitäisi olla ongelma yritykselle muutosprosessin myöhemmissä vaiheissa. Muutostyö on kuitenkin haastavaa koko ajan muuttuvassa ympäristössä.

#### 4.4. Viestintä

Tämän alakappaleen tarkoituksena on perehtyä haastatteluista kerättyyn materiaaliin yrityksen sisäisestä viestinnästä. Tavoitteena on tuoda esille viestinnän hyvin toteutuneita osia sekä epäkohtia, niin asiakaspalveluyksikön jäseniltä, kuin yrityksen johdolta. Ensin kerrotaan yleisesti käytetyt viestintävälineet, joita muutoksen aikana on käytetty asiakaspalveluyksikön sisäisessä viestinnässä niin yksikön sisällä, kuin johdon puolesta. Tämän jälkeen syvennyttään viestintään. Ensin käydään läpi viestinnässä onnistuneet osa-alueet ja tämän jälkeen epäonnistuneet osa-alueet.

##### 4.4.1. Viestintävälineet

Yleisin kanava haastattelujen pohjalta on selkeästi sähköpostit ja tämän jälkeen yrityksen oma sisäinen Intra-portaali. Useasti haastateltavat yksikön jäsenet mainitsevat myös Skype-palaverit. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet edes kuulleet kyseisistä palavereista, joka on hälyttävää ja voi johtaa yksikön jäsenet eriarvoiseen asemaan. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että kaikki yksikön jäsenet eivät ole koskaan saaneet mitään konkreettista viestintää muutoksesta ja digitalisoinnista yksikön sisällä, mutta tämä saattaa johtua siitä, että kyseinen haastateltava henkilö on ollut yksikössä vasta lyhyen ajan. Yhdeltä yksikön jäseneltä nousi esille myös johdon osallistuminen yksikön viikkopalavereissa ja tämä sama tapa olla yhteydessä asiakaspalveluyksikköön kerrottiin myös johdon haastattelussa. Kuitenkaan kaikki eivät ilmeisesti koe johdon olevan läsnä tarpeeksi, että olisivat tästä maininneet omassa haastattelussaan.

Lisäksi haastatteluissa henkilöt kertoivat tiedon niin sanotusti valuvan ylemmältä johdolta heille muiden esimiesten kautta.

Yrityksen johdon haastattelussa viestintäkanavina kerrottiin käytettävän Intraa sekä Jammeria, jonka kautta viestitään henkilöstölle. Lisäksi käytössä on myös keskustelut yksikön jäsenten kanssa sekä säännölliset palaverit. Nämä ovat keskeisimpiä kanavia. Mielenkiintoista on se, että Jammeria ei mainita kertaakaan yksikön jäsenten haastatteluissa, mutta johdon mukaan se on keskeinen kanava viestiä yksikölle.

#### 4.4.2. Viestinnän onnistunut puoli

Viestinnän onnistuminen jakaa mielipideitä haastatteluissa vahvasti. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että viestintä ja digitalisointiprosessista tarvittavaa tietoa on tarpeeksi. Liian usein kuitenkin haastateltavat vaikuttavat siltä, etteivät he oikein tiedä mitä heidän tulisi tietää muutoksesta ja sen eri prosessien vaiheista. Asiakaspalveluyksikön mukaan johdon puolesta digitalisaatiosta on kerrottu, että *”lähinnä vaan sitä, että digitalisaatio kasvaa, niin kuin kanavana ja palvelutapana.”* Lisäksi yksikön esimiehelle johto on kertonut *”Johdon tahtotilaa ja mitä näiltä palveluilta halutaan ja tavoitellaan eli sitä mitä muutkin pankit haluavat, että kaikki asiat voi hoitaa tulevaisuudessa sähköisissä kanavissa ja digitaalisesti, kunhan asiakas itse valitsee missä kanavissa haluaa mitään hoitaa.”* Tämän lisäksi haastateltava henkilö 2 mainitsi, että kun he yksikkönä saavat tiedon uusista prosesseista tai toimintatavoista, niin prosessi on jo mietitty niin pitkälle, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen. Tässä vaiheessa he tiedostavat ja hyväksyvät muutoksen sellaisenaan. Haastatteluissa asiakaspalveluyksikön jäsenistä sanoivat myös, että viestintä ”valuu alaspäin” heille johdolta ja yksikön esimies toimii ”viestinviejänä”.

Yksikön digitalisaation asiantuntijan mukaan viestintä yrityksessä on molemmin puoleista ja hän mainitsee, että *”Tarpeiden ja niiden edistäminen onnistuu kyllä, ei ole sillä tavalla mitään semmoista tietopakettia mitä olisi pitänyt tulla.”* Lisäksi yksikön esimiehen mukaan hänen työhönsä kuuluu päivittäin asioiden viestintä ja tämä tukee kehitystyötä yksikössä. Molemmin puoleinen viestintä nähdään positiivisena asiana yksikössä, sillä viestintäkanavista puhuttaessa haastatteluissa nousi esille johdon osallistuminen yksikön palavereihin ja näin ollen on läsnä muutoksessa. Tutkiessaan

organisaation viestinnän kulkua ja suodatusta White, Vanc ja Stafford tulivat siihen lopputulokseen, että henkilöstölle suoraan johdolta tuleva informaatio on arvokkaampaa sekä usein uskottavampaa, kuin esimiehiltä valuva tieto. Tämä johtuu siitä, että usein monen henkilön läpi menevä tieto suodattuu ja muuttuu, sillä saman tiedon jako monelle henkilölle useaan otteeseen on todettu heidän tutkimuksessaan kohtaan ”pullonkaula” efektin. Tämän vuoksi sama tieto ei saavuta kaikkia sitä tarvitsevia. (White, Vanc, Stafford 2010)

#### 4.4.3. Viestinnän epäonnistunut puoli

Asiakaspalveluyksien jäseniä haastateltaessa tulee esille kuudelta yksikön jäseneltä pettymys siihen, että he eivät ole saaneet johdolta tai esimiehiltä tarpeeksi tietoa digitalisaation muutoksen suhteen. Tämä on huolestuttavan suuri luku, ottaen huomioon, että haastatteluissa oli yhteensä seitsemän yksikön jäsentä mukana. Osa yksikön jäsenistä ovat saaneet koulutusta kollegoiltaan, mutta tämän lisäksi he kaipaavat muutostietoa ylemmältä johdolta. Tämä on hieman ristiriidassa, sen mukaan, että haastatteluissa yksikön jäsenet kuitenkin sanoivat johdon olevan mukana fyysisissä- sekä Skype-palavereissa.

Yksikön jäsenten lisäksi heidän esimiehensä on sitä mieltä, että johdon tulisi viestiä muutoksesta ja sen konkreettisesta toteutumisesta enemmän koko yrityksen tasolla ja saada koko pankin tietoisuuteen konttorin toimintatavat. Hänen mielestään on tärkeätä, että koko henkilökunnalla olisi muutoksen lopussa tiedossa, miten ”perinteinen face-to-face tapaaminen konttorissa ja digitaalinen asiakaspalvelu saadaan toimimaan yhdessä”. Hänen mukaansa tästä ei ole tullut johdolta tarpeeksi tietoa, jonka jokainen yrityksen asiakaspalvelua tekevä henkilö saisi käsiinsä.

Kotterin neljännen vaiheen empiriassa kappaleessa 4.3 mainittiin, yksikön jäsenet haluaisivat olla mukana muutoksessa aikaisemmin. Tästä mainittiin myös viestinnästä haastateltaessa. Yksikön jäsenistä tuntuu haastattelujen pohjalta, että heille ei kerrota tarpeeksi ajoissa viestinnässä tulevasta muutoksesta, joten heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen, joka kuitenkin ensisijaisesti koskettaa heidän työtehtäviään ja

toimenkuvaansa. Halua heillä kuitenkin tuntuu olevan sen suhteen, että he saisivat olla mukana suunnitteluprosessin aikana.

Johdon mukaan puolestaan koko ajan he voisivat itse tuoda enemmän informaatiota yksikön jäsenten sekä muiden muutosta koskevien henkilöiden tietoisuuteen. Tähän mennessä johto on kuitenkin resurssien puitteissa tuoneet kaiken mahdollisen informaation esille ja pyrkineet jakamaan sitä mahdollisimman hyvin asiakaspalveluyksikön jäsenille. Johto haluaa kuitenkin painottaa, että digitaalinen muutos sekä muutos ylipäätänsä on nopeasti muuttuva ja tekemällä kehittyvä ala, joten myös tiedotettavat asiat muuttuvat koko ajan nopeasti.

## 5. Johtopäätökset

Tässä kappaleessa kerrataan ensin lyhyesti tutkielman kulku ja tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tämän jälkeen vastataan tutkimustulosten pohjalta pää- sekä alatutkimuskysymyksiin. Vastaaminen aloitetaan alatutkimuskysymyksistä, sillä niiden kautta päätutkimuskysymystä on selkeämpi ymmärtää. Näiden jälkeen etsitään vastauksia päätutkimuskysymykseen. Lopuksi kerrotaan mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä, joiden kautta tutkimusta voi täydentää.

Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli tutkia finanssialan-yrityksen digitalisaatioprojektin kulkua, odotuksia sekä tavoitteita. Tarkoituksena ei ollut tutkia lopputulosta, sillä muutosprosessi oli kesken aineiston keräyksen sekä sen analysoinnin aikana. Teorioina käytettiin digitalisaation tuomia hyötyjä, jotka toimivat myös teoreettisena viitekehyyksenä. Toisena teoriana käytettiin John Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtamisen teoriaa. Kolmantena teoriana muutosjohtamisen teoriaa täydennettiin sisäisen viestinnän teorialla. Yksilöhaastatteluista saatua aineistoa analysoitiin sekä heijastettiin näihin kolmeen teoriaan ja niiden toteutumista arvioitiin. Haastattelut käytiin läpi niiden toteutumisen kautta. Tarkoituksena oli löytää onnistumisia sekä epäonnistumisia yrityksen toiminnasta.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”Mikä on johdon tavoite asiakaspalvelun digitalisoinnille?” Johdon tavoitteena haastattelujen pohjalta oli se ”*että entistä paremmin*

*meidän asiakkaat pystyvät tavoittamaan meitä ja me olemme saavutettavissa ja olemme siinä kanavassa aina missä asiakas haluaa meidän kanssa asioida.*” Tavoitteina oli myös paremmat asiakaspalvelukanavavalikoimat asiakkaan näkökulmasta sekä parempi saavutettavuus. Tarkoituksena digitalisaatiossa ei ollut haastaa kilpailijoita resursseissa, sillä yrityksen koon puolesta tämä ei ole mahdollista. Tämä vuoksi kilpailuvoimana käytettiin enemmän joustavuutta sekä asiakaslähtöisyyttä. Kaikki yrityksen tavoitteet muutokselle olivat lähtöisiin siitä, miten yritys voisi palvella asiakkaita paremmin ja olla heille enemmän läsnä ja tarjota henkilökohtaista palvelua digitaalisessa verkostossa. Kuten digitalisaation teoriassakin kappaleessa 2.1 mainittiin, digitalisaation tuoma hyöty ei tule ensisijaisesti sähköistenjärjestelmien muutoksesta, vaan siitä miten niitä käytetään ja miten ne muokkaavat yrityksen henkilöstön toimintatapoja ja työtehtäviä. Tämä lähestymistapa on yrityksen kannalta hyödyllinen, sillä digitaalisessa kanavassa myyntityö vaatii laajempaa saavutettavuutta ja sitä kautta käytön tulisi olla asiakkaalle mukavaa sekä helppoa (Filelius 2015, 79).

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli ”Miten johdon ja asiakaspalveluyksikön jäsenten käsitys sisäisestä viestinnästä eroavat toisistaan?” Johdolla on realistinen käsitys siitä, että kaikkea mahdollista ei vielä oltu kyetty viestiä, vaikka olisi pitänyt. He tiedostivat, että muutoksen nopeasti muuttuvan luonteen vuoksi on paljon asioita joita tulisi vielä viestiä. Lisäksi johto oli esimiehen sekä yksikön jäsenten mukaan viestinyt omaa tahotilaansa sekä tavoitteita digitalisaatiolle. Tästä huolimatta harvalle asiakaspalveluyksikön jäsenelle oli tunne, että he olisivat saaneet tarpeeksi tietoa digitalisaatiosta ja sen prosessin vaiheista. Ongelmana sisäisessä viestinnässä oli se, että vaikka johto viestii yksikölle asioita muutoksesta, niin tämä viesti ei tavoita yksikön jäseniä, sillä tavalla kuin olisi tarpeellista. Kesti (2013) painotti tämän olevan kriittinen osa organisaation henkilöstön hyvinvointia. Jos organisaation jäsenille tuli viestinnästä tunne, että he eivät olleet saaneet samoja valmiuksia, kuin muut samoissa työtehtävissä työskentelevät jäsenet, saattoivat he kokea eriarvoisuuden tunnetta ja syrjäytyä (Kestin 2013, 98). Monella asiakaspalveluyksikön jäsenellä oli erilaisia kokemuksia viestintäkanavien toimivuudesta, sillä esimerkiksi Skype-palavereissa kaikki eivät olleet olleet mukana. Tämän lisäksi myös asiakaspalveluyksikön esimies toimi niin sanotusti viestinviejänä johdon ja yksikön jäsenten välillä, mutta hänkään ei ollut saanut tarpeeksi kattavaa ”tietopakettia” digitalisaation käytännön muutoksista. Näiden seikkojen vuoksi

johdon sekä asiakaspalveluyksikön jäsenten käsitys sisäisestä viestinnästä eroavat toisistaan.

Päättökysymyksenä tutkielmassa oli ”Kuinka yritysjohdon näkemykset ja asiakaspalveluyksikön odotukset eroavat toisistaan asiakaspalvelun digitalisoinnin suhteen?”. Yritysjohdolla oli selkeä näkemys siitä, miten yrityksen toimintatavat muuttuvat digitalisaation myötä. Heidän tarkoituksenaan digitalisaatiolle oli tavoitella parempaa saavutettavuutta sekä läsnä oloa asiakkaiden näkökulmasta. Tämä oli monelle asiakaspalveluyksikön jäsenellekin tiedossa ja he ymmärsivät hyvin, minkä takia muutosta viedään läpi organisaatiossa ja minkä takia heidän työkuvaansa ja työtehtävänsä olivat muuttuneet muutoksen alettua. Asiakaspalveluyksikön jäsenet odottivat myös paljon helpotusta sekä henkilökohtaista kehitystä omassa työnkuvassaan digitalisaation myötä. Tähän johto oli samaa mieltä, sillä heidän mukaansa prosessin omaiset työtehtävät tulisivat vähenemään ja näin ollen asiakaspalveluyksikön jäsenet pääsisivät kehittymään omassa työnkuvassaan. Tähän tavoitteeseen yrityksellä oli kuitenkin vielä matkaa, sillä muutostyö ja digitalisaatio olivat kesken tutkimusta tehdessä.

Vaikka asiakaspalveluyksikön jäsenille oli tiedossaan johdon tavoitteet digitalisaatiolle ja he jakoivat samoja ajatuksia tavoitteiden suhteen, oli kuitenkin muutamia odotuksia, jotka erosivat johdon näkemyksistä. Ensimmäinen näistä eroista oli osallistuminen suunnitteluprosessiin. Haastatteluissa nousi esille muutaman kerran toive, että asiakaspalveluyksikön jäsenet olisivat saaneet osallistua digitaalisten prosessien suunnitteluun pelkkien pilottiryhmien lisäksi. He kuitenkin ensisijaisesti olivat niitä henkiköitä, joita muutos kosketti työnkuvallisesti eniten. Tähän johto ei kommentoinut eikä nostanut esille asiakaspalveluyksikön osallistumista suunnitteluvaiheeseen.

Toisena erona näkemyksistä nousi esille sisäinen viestintä. Yritysjohdon näkemys sisäisestä viestinnästä ei vastannut asiakaspalveluyksikön odotuksiin digitalisaation suhteen. Yritysjohdolla kuitenkin tiedosti viestinnän olevan jokseenkin puutteellista erilaisten muutosten takia, mitä muutosprosessissa tapahtui ja tulee tapahtumaan. Tämä kuitenkin johti siihen, että monikaan asiakaspalveluyksikön jäsenistä ei ollut saanut tietoonsa tarpeeksi digitalisaatioprosessiin liittyvää informaatiota, jota he voisivat hyödyntää omassa työssään. Monet yksikön jäsenistä kuitenkin toivoivat ja odottivat lisää viestintää ja enemmän tietoa jo aikaisemmin kehitysprosessista.

## 5.1. Käytännön merkitys ja sovellukset

Näistä tuloksista on hyötyä niin tutkittavan yrityksen johdolle, asiakaspalveluyksikön esimiehelle, kuin yksikön jäsenille. Tutkimuksen kautta he saivat tietoa muutosprosessin kulusta sekä sisäisen viestinnän tilasta johdon, esimiehen sekä yksikön jäsenten välillä. Lisäksi tämän tutkielman lopussa tutkittava yritys saa käyttöönsä kehitysehdotuksia, jotka on tehty tutkielman pohjalta yrityksen tulevaisuutta ja muutosprosessia ajatellen. Lisäksi tästä työtä on mahdollista olla hyötyä muille tutkimuksille, jotka tehdään samasta aiheesta tai samoja teoria käyttäen.

Tutkimuksessa olevan yrityksen sekä haastateltavien henkilöiden ollessa anonyymejä, ei tutkimuksesta ole käytännössä niinkään hyötyä yrityksen sijoittajille, sidosryhmille eikä asiakkaille. Heidän on kuitenkin mahdollista käyttää tässä työssä esitettyjä tuloksia sekä empiriaa muihin vastaaviin finanssialanyrityksiin, mutta suoraan ei ole mahdollista verrata kyseistä tutkittavaa yritystä mihinkään toiseen anonyymiteetin vuoksi. Lisäksi sidosryhmien on vaikea saada selville tutkimuksesta kyseinen yritys ja näin ollen käyttää tätä mahdollisesti omien finanssialanyritysten kannattavuuteen tai yhteistyösuhteeseen.

## 5.2. Jatkotutkimusaiheet

Tästä kandidaatintutkielmasta voi mahdollisuuksien mukaan jatkaa tutkimusta ottamalla asiakkaiden mielipiteet sekä kokemukset mukaan. Tämän kautta digitalisaatiota asiakaspalvelussa voi laajentaa huomattavasti saamalla asiakkaiden kokemat hyödyt yrityksen tietoon. Asiakkailta saatavalla materiaalilla on mahdollista tutkia digitalisaatioon liittyviä asenteita sekä sen konkreettisia hyötyjä nii yritykselle kuin asiakkaille. Tätä aihetta voi tutkia esimerkiksi kyselylomakkeilla, jotka voi lähettää asiakkaille asiakaspalvelukohtaamisen jälkeen täytettäväksi. Massaviestinä lähetettyjen lomakkeiden kautta on mahdollista saada suurempi otanta ja näin ollen parempi kuva digitalisaation tuomista hyödyistä asiakkaille.

Tämän lisäksi tutkimusta voi jatkaa miettimällä, voiko asiakaspalveluyksikön jäseniä ottaa mukaan digitalisaation kehitystoimintaan. Heidän omien sanojensa kautta he ovat ne henkilöt, jotka ensisijaisesti käyttävät uusia digitaalisia palveluja ja laitteita.



Tämän tutkimuksen kautta esille nousi innokkuutta ja halua olla mukana suunnittelu-prosessissa.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena on tämän tutkimuksen laajentaminen. Haastatte-luissa otettiin huomioon vain kymmenen henkilöä, joten tutkimus ei ole sellaisenaan yleistettävissä muihin finanssialanyrityksiin. Tämän vuoksi tutkimusta voi laajentaa ot-tamalla huomioon suurempi määrä haastateltavia, jolloin tuloksista saisi helpommin yleistettäviä muihinkin alan yrityksiin.

Viimeisenä jatkotutkimusaiheena on aikaraamin kasvattaminen. Tämän kandidaatin-tutkimuksen aikaraamien puitteissa aineisto jäi suppeammaksi, kuin se olisi voinut olla. Jos tutkimukselle olisi mahdollista olla enemmän aikaa ja näin ollen mahdollisuus ana-lysoida haastatteluja ottaen huomioon muun muassa henkäykset sekä naurahdukset, niin tutkimustuloksista olisi mahdollista saada erilaisia sekä laajempia tuloksia.

## **6. Kehitysehdotuksia**

Tässä kappaleessa on tarkoitus antaa tutkittavalle finanssialan yritykselle kehityseh-dotuksia tutkimuksen pohjalta. Kehitysehdotukset on koottu tämän työn aiemmista kappaleista ja niiden tarkoituksena on antaa käytännön hyötyä tämän kandidaatintyön toimeksiannosta.

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on sisäiseen viestintään keskittyminen. Yrityksellä on ollut hyvää viestintää ja johto ymmärtää sen, että koko ajan tulee lisää muutokseen liittyviä asioita, joita tulisi viestiä. Kuitenkin monelle asiakaspalveluyksikön jäsenelle on jäänyt tunne, että viestintä ei ole tavoittanut heitä. Tämän korjaamiseksi johdon tulisi ottaa huomioon se, että jokainen yksikön jäsen varmasta saa saman viestin muutokseen sekä digitalisaatioon liittyen. Tähän voi auttaa esimerkiksi yrityksen Intra-portaa-lissa paikka johon pystyisi merkata, kun yksilö on lukenut tiedotteen. Lisäksi olisi suo-tavaa, että varmistetaan kaikkien läsnäolo yhteisissä palavereissa, jotta viesti menee kaikille perille.

Tämän lisäksi haastatteluissa nousi esille ongelma, että monet asiakaspalveluyksikön jäsenet eivät tiedäneet mitä heidän tulisi tietää. Tähän ongelmaan voi auttaa sisäisen viestinnän sekä prosessinvaiheiden läpinäkyvyys yksikön jäsenille. Jos yksikön jäsenet näkevät mitä muutosprosessiin kuuluu ja miten se viedään läpi yksikössä kokonaisuutena, niin voi heidän tietämyksensä digitalisaatiosta kasvaa näin ollen he myös tietävät paremmin myös sen mitä he eivät tiedä kaipaavansa viestinnässä.

Lisäksi yrityksen on tärkeätä kuunnella asiakaspalveluyksikköään, sillä haastatteluissa nousi esille myös huolta resurssien puutteesta. Tähän yritys on kuitenkin vastannut palkkaamalla ilta- sekä viikonlopputyöntekijöitä, mutta muutama otteeseen haastatteluissa mainittiin vapaaehtoisten puute johon ei ole puututtu. Asiakaspalveluyksikön jäsenten saaminen vapaaehtoistyöhön tekemään oman työnkuvansa ulkopuolelle jääviä töitä, kuten haastatteluissa mainittuja ohjeiden tekoa sekä vuorolistoja. Tämän kautta yksikössä voi myös ehkäistä syrjäytymisen tunnetta, kun yksikön jäsenet ovat mukana vapaaehtoisesti organisaation niin sanottuihin ylimääräisiin töihin.

## Lähdeluettelo

8 Steps to Accelerate Change in Your Organization 2018-last update. Saatavilla: <https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2018/05/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf> [Verkkodokumentti] [Viitattu 22.10.2018].

Kotters 8 Step Process: Identifying Important Elements to Successful Organisational Change 2016-last update. Available: <https://www.educational-business-articles.com/8-step-process/> [Verkkodokumentti] [Viitattu 6.11.2018].

DALY, F., 2003. Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications*, 8(3)

DAVIS, S., 2017. Digitalization sparks a quiet revolution. *World Pumps*, 2017(5)

ILMARINEN, V. and KOSKELA, K., 2015. *Digitalisaatio : yritysjohdon käsikirja*. 1. painos edn. Helsinki: Talentum.

JOSEPH, M., 2003. An empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact of technology on service delivery in the banking sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(4)

KAUHANEN, J., 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

KESTI, M., 2013. *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Finva.

Kotters 8 Step Process: Identifying Important Elements to Successful Organisational Change 2016-last update. Available: <https://www.educational-business-articles.com/8-step-process/> Viitattu: [6.11., 2018].

KUUSISTO, M., 2017. Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(3)

MANYIKA, J., PINKUS, G. and RAMASWAMY, S., 2016. The Most Digital Companies Are Leaving All the Rest Behind. *Harvard Business Review*.

NIEMELÄ, M., PIRKER, A. and WESTERLUND, J., 2008. *Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WSOYpro.

Muutosprosessin johtamisen malleja2015-last update. Saatavilla: [http://www.valtionkonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Muutosjohtaminen/Mita\\_esimies\\_itse\\_kysyy/Muutosprosessin\\_johtamisen\\_malleja\(45115\)](http://www.valtionkonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115)) [Verkkodokumentti] [Viitattu 21.10.2018].

PITKÄRANTA, A., 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun*. Jokioinen: e-Oppi.

TAMPEREEN YLIOPISTON YHTEISKUNTATIETEELLINEN TIETOARKISTO, , Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Available: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html> [Verkkodokumentti] [Viitattu 23.10.2018].

TUOMI, J. and SARAJÄRVI, A., 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos edn. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtionkonttori: Kotterin kahdeksan muutosjohtamisen askelta. 2012. [Verkkodokumentti] [Viitattu 21.10.2018]

WELCH, M., 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2).

WHITE, C., VANC, A. and STAFFORD, G., 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1).

## LIITTEET:

LIITE 1: Kysymykset kandidaatintutkielmaa varten asiakaspalveluyksikölle

1. Mikä on työtehtäväsi asiakaspalveluyksikössä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä työtehtävässä?
3. Mitä asiakaspalvelun digitalisoinnista on kerrottu yksikölle ylemmän johdon aloitteesta?

Olisitko kaivannut jotain informaatiota lisää?

4. Miten uskot digitalisaation vaikuttavan sinun työhösi?

Minkälaisia "uhrauksia" joudut tekemään sen eteen?

5. Mitä hyötyä uskot digitalisaatiosta olevan asiakaspalveluyksikölle?
6. Mitä haittaa uskot digitalisaatiosta olevan asiakaspalveluyksikölle?
7. Miten tuttua muutoksen jalkautus on sinulle?

Miten tämä on näkynyt yksikössänne?

## LIITE 2: Kysymykset kandidaatintutkielmaa varten yrityksen johdolle

1. Mikä on työtehtäväsi organisaatiossa?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä työtehtävässä?
3. Mitä asiakaspalvelun digitalisoinnista on kerrottu yksikölle ylemmän johdon aloitteesta?

Olisiko mielestäsi jotain informaatiota kaivattu lisää?

4. Miten uskot digitalisaation vaikuttavan sinun työhösi?

Minkälaisia "uhrauksia" joudut tekemään sen eteen?

5. Mitä hyötyä uskot digitalisaatiosta olevan asiakaspalveluyksikölle?
6. Mitä haittaa uskot digitalisaatiosta olevan asiakaspalveluyksikölle?
7. Miten tuttua muutoksen jalkautus on sinulle? Miten tämä on näkynyt yksikössänne?
8. Mitä tavoitteita digitalisaatiolla on asiakaspalveluyksikölle?
9. Mikä on tavoiteltu lopputulos, kun digitalisaatio on saatu "ajettua läpi" asiakaspalveluyksikössä?