



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Leo Pöntinen

**”On turhauttavaa, kun ei pysty palvelemaan
toivotulla tavalla”**

Asiakaspalvelijoiden rooli pankin maineen rakentajina

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Leo Pöntinen		
Tutkielman nimi:	”On turhauttavaa, kun ei pysty palvelemaan toivotulla tavalla” : Asiakaspalvelijoiden rooli pankin maineen rakentajina		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Digitaalinen media		
Työn ohjaaja:	Merja Koskela		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	67

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen pankin asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuksellinen rooli on pankin maineen ylläpitäjänä ja rakentajina. Työ käsittelee, kuinka asiakaspalvelijat, pankkialan etulinjassa olevat työntekijät, kokevat vaikuttavansa organisaation maineeseen ja millaisia kokemuksia heillä on pankin maineesta.

Viime vuosina digitaalinen murros on mullistanut pankkialan, palvelut ovat siirtyneet fyysisistä pankkisaleista verkkoon. Tämä muutos on tuonut mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita. Erityisesti asiakaspalvelijoiden rooli on muuttunut, kun heidän on täytynyt mukautua uusiin digitaalisiin työtapoihin ja -välineisiin. Muutos on vaikuttanut myös siihen, kuinka asiakkaat kokevat pankin ja sen tarjoamat palvelut.

Maineenhallinnan näkökulmasta digitaalinen siirtymä luo uusia haasteita. Missä ennen kasvokkainen vuorovaikutus ja henkilökohtainen asiakaspalvelu olivat maineen kulmakiviä, nyt mainetta luodaan ja hallitaan digitaalisten kanavien kautta. Tämä voi muuttaa asiakassuhteen dynamiikkaa ja tehnyt siitä etäisemmän ja kasvottomamman. Kuluttajien odotukset ovat myös muuttuneet; he odottavat digitaalisten palveluiden olevan käytettävissä ympäri vuorokauden, mikä asettaa pankkien toiminnalle uusia vaatimuksia.

Tutkimuksen aineistona käytettiin teemahaastatteluja, joissa haastateltiin asiakaspalvelijoita. Haastattelujen avulla luodaan kuva, kuinka pankin maineen koetaan vaikuttavan asiakaspalvelijoiden työidentiteettiin, vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, sekä heidän käyttämiinsä viestintätyökaluihin. Tutkielmassa tunnistetaan myös haasteita ja mahdollisuuksia, joita asiakaspalvelijat kohtaavat työssään maineen näkökulmasta.

Tutkielman tulokset osoittavat pankin maineella olevan merkittävä rooli asiakaspalvelijoiden työntekijäidentiteettiin ja heidän vuorovaikutukseensa asiakaskohtaamisissa. Positiivinen maine voi tuoda ylpeyttä ja motivaatiota, kun taas negatiivinen maine voi aiheuttaa haasteita ja epävarmuutta. Digitalisaatio on tuonut mukanaan uusia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia, joita pankkialan toimijoiden on hyödynnettävä tehokkaasti.

Tulokset osoittavat myös, että työntekijöiden uudelleen koulutus ja uudet työskentelytavat ovat olennaisia osia muutosprosessissa. Työntekijät, jotka ovat mukautuneet uusiin digitaalisiin työympäristöihin, ovat avainasemassa rakentamassa asiakkaille positiivista kokemusta ja luottamusta pankin digitaalisiin palveluihin.

AVAINSANAT: Maine, identiteetti, pankki, asiakaspalvelija, vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	7
1.2	Aineisto	8
1.3	Menetelmä	9
2	Organisaation viestintäkulttuuri	11
2.1	Työntekijäidentiteetin muodostuminen	11
2.2	Arvot ohjaamassa työtä	12
2.2.1	Arvojen merkitys organisaatiossa	12
2.2.2	Organisaation arvot asiakaspalvelutyössä	13
2.3	Vuorovaikutus asiakaspalvelussa	13
2.3.1	Kasvokkainen vuorovaikutus	14
2.3.2	Digitaalinen vuorovaikutus	14
2.4	Viestintä poikkeustilanteissa	15
3	Maineen muodostuminen ja ylläpito	17
3.1	Maineen rakentuminen	17
3.2	Mainepyörä	19
3.3	Riskit maineen hallinnassa	21
3.3.1	Maineriskien muodostuminen	22
3.3.2	Maineriskien lähteet	22
3.4	Työnantajamielikuva ja maine	23
3.5	Sidosryhmät maineen määrittäjinä	24
3.6	Asiakaskokemuksen merkitys maineen muodostumisessa	25
4	Asiakaspalvelijoiden kokemuksia maineesta	28
4.1	Aineiston keräämisen periaatteet	28
4.2	Asiakaspalvelijoiden kokemukset maineen roolista asiakaspalvelutyössä	30
4.2.1	Ilmapiiri ja johtaminen	30
4.2.2	Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne	32
4.2.3	Asiakaspalvelijoiden näkemys pankista	37

4.2.4	Vastuullisuuden viestintä	42
4.2.5	Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	44
4.3	Yhteenveto	48
5	Päätäntö	52
	Lähteet	60
	Liitteet	67
	Liite 1. Haastattelun runko	67

Kuviot

Kuvio 1. Mainepyörä

20

1 Johdanto

Pankkiala on perinteisesti nojannut vahvasti henkilökohtaiseen palveluun. Kuluttajat yhdistävät alaan usein luonnehdintoja kuten luotettava ja turvallinen. Viimeisen viiden vuoden aikana ala on kohdannut digitaalisen murroksen, minkä seurauksena palvelut ovat siirtyneet mahtipontisista pankkisaleista verkkoon tietokoneille ja puhelimille. Pankkiala on ollut suhteellisen hidas siirtymään hyödyntämään digitaalisia palveluja verrattuna muihin aloihin, mutta erityisesti viimeiset kaksi vuotta ovat kiihdyttäneet tahtia. Ihmiset ovat tottuneet hoitamaan asioitaan etänä, minkä lisäksi yritykset ovat nähneet tilaisuuden säästää kuluissa etäpalvelujen tarjoamisen kautta. Tavanomaisesti ihmiset kokevat pankin olevan tärkeä osa elämää, ja siihen halutaan voida luottaa ja toiminnan olevan pysyvää.

Palveluiden siirtyminen verkkoon vaikuttaa myös pankin työntekijöiden työkuviin; enää yksi virkailija ei välttämättä vastaa tietyistä asiakkaista ja heidän kaikista tarpeistaan, vaan työtehtävät keskittyvät tiettyihin asioihin ja kaikkien pankin asiakkaiden palveleminen niiden osalta. Työnkuvien muuttuessa myös työtavat muuttuvat; työntekijät ovat yhä enemmän töissä omassa kodissaan, ja toimistolla vietetty aika kollegoiden kanssa on vähentynyt. Työnantajille yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen työntekijöille on haasteellisempaa etätöiden yleistyessä.

Maineen kannalta digitalisaatio asettaa pankeille uudenlaisia haasteita. Pankkien palvelu on perinteisesti perustunut kasvokkaiseen vuorovaikutukseen oman asiakaspalvelijan kanssa. Tässä tutkimuksessa käytän pankin palveluhenkilöstöstä yhteisnimitystä ”asiakaspalvelija”. Nimitys kattaa useita toimenkuvia, sillä asiakkaiden palveleminen vaatii laajalti henkilöstöä eri puolilta pankkia. Digitaaliset viestintäkanavat, kuten verkkopankki, viesti- ja erilaiset muut sovellukset sekä satunnaiset kontaktit asiakaspalvelijoihin digitaalisten kanavien kautta luovat pankille mainetta. Ennen henkilökohtaiseksi koetusta asiasta tulee helposti etäinen ja kasvoton kokonaisuus digitaalisuuden lisääntyessä.

Kuluttajat odottavat digitaalisilta palveluilta ympärivuorokautista saatavuutta ja toimintaa. Tämä luo pankille siis maineriskin, sillä digitaalisten palvelujen toimimattomuutta ollaan yleisesti kärkkäämpiä kritisoimaan kuin yksittäisen ihmisen tekemää virhettä. Lisäksi häiriöt palveluissa näkyvät heti suuremmalle joukolle asiakkaita ja usein ylittävät valtakunnallisen uutiskynnyksen, jolloin mainehaitat voivat olla mittavia varsinkin pidemmällä aikavälillä, jos häiriöt ovat toistuvia.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen pankin asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuksellinen rooli on pankin maineen ylläpitäjänä ja rakentajina. Tutkimuksen aineistoksi on tehty teemahaastattelu, jonka perusteella vastataan tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten asiakaspalvelijat kokevat pankin maineen vaikuttavan heidän vuorovaikutukseensa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa?
- 2) Millaisia maineeseen liittyviä toimintatapoja asiakaspalvelijat kertovat käyttävänsä?
- 3) Millaisia ovat suurimmat haasteet ja mahdollisuudet, joita asiakaspalvelijat kokevat kohtaavansa työssään maineen näkökulmasta?

Pankin maine voi vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaat ja muut sidosryhmät suhtautuvat asiakaspalvelijoihin. Positiivinen maine voi helpottaa vuorovaikutusta ja luoda luottamusta, kun taas negatiivinen maine voi saattaa asiakaspalvelijat puolustuskannalle. Tutkin näitä asioita ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta. Toisen tutkimuskysymyksen avulla tutkin, millainen merkitys maineella on päivittäiseen vuorovaikutukseen ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia se tuo mukanaan.

Viestintä on keskeinen osa maineen hallintaa. Asiakaspalvelijat ovat usein etulinjassa, kun on kyse pankin maineen muokkautumisesta ja ylläpidosta. Heidän käytössään olevat viestinnälliset työkalut voivat vaikuttaa siihen, kuinka hyvin he voivat vastata asiakkaiden kysymyksiin, ratkaista ongelmia ja edustaa pankkia positiivisessa valossa. Kolmannen

tutkimuskysymyksen avulla selvitän, mitä nämä työkalut ovat ja kuinka tehokkaasti ne palvelevat asiakaspalvelijoiden tarpeita.

Jokainen organisaatio ja sen maine kohtaavat haasteita ja mahdollisuuksia. Koska asiakaspalvelijat ovat pankin "kasvot", he ovat usein ensimmäisiä, jotka kohtaavat nämä haasteet suoraan. He voivat kohdata kritiikkiä, epäluottamusta tai jopa vihamielisyyttä. Toisaalta heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti pankin maineeseen reagoimalla tilanteisiin hyvän palvelun, empatian ja asiantuntemuksen kautta.

Aiempi tutkimus asiakaskokemuksesta pankkipalveluissa on runsasta ja osoittaa monikanavaisen palvelun tuomat haasteet sekä kokemusten moniulotteisuuden (Komulainen & Makkonen, 2018; Rajaobelina ja muut, 2018). Näissä tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty tarkastelemaan kokemusta asiakkaan näkökulmasta, kun taas tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaspalvelijoiden näkökulmaan.

1.2 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Tutkielmaan osallistuneita haastateltavia asiakaspalvelijoita oli kaiken kaikkiaan kahdeksan. Haastattelut olivat kestoltaan 30–55 minuuttia. Aineistossa on 212 sivua litteroituja haastatteluja. Haastateltavien toimenkuvaan kuului pääasiassa henkilöasiakkaiden palvelua.

Haastatteluissa käytettiin lähtökohtana T-median tekemää mainetutkimusta Suomessa toimivista yrityksistä vuodelta 2021 keskustelujen pohjustamiseen (T-media, 2021). T-median tutkimuksen tulosten avulla luotiin kaikille haastateltaville yhtenäinen käsitys haastattelun lähtötilanteesta käsiteltävän pankin suhteen.

Haastattelut toteutettiin Teamsissa tai puhelimen välityksellä. Teamsissa haastateltavalle jaettiin näytöltä tutkimuksen tuloksia esittäviä dioja puhelimen välityksellä T-median tutkimusaineisto ja tulokset referoitiin haastateltavalle. Haastattelun teemoja olivat: organisaation ilmapiiri ja johtaminen, yhteenkuuluvuuden tunne, käsitykset pankista,

vastuullisuus sekä asiakkaat ja ystävät. Ennen haastatteluja olin yhteydessä pankin edustajaan, jonka kanssa valittiin haastattelujen teemat. Tutkimusta aloittaessani en ollut työsuhteessa tarkasteltavan organisaation kanssa, mutta sen aikana työllistyin sinne.

Henkilöasiakkaiden kanssa työskentelevät jakautuivat pankin sisällä erilaisiin palvelukategoriaviin. He työskentelivät sosiaalisen median kanavien parissa, premium-asiakkaiden kanssa, asuntolainojen parissa, verkkopankin viestien kanssa sekä puhelinpalvelussa. Nämä henkilöt valikoituivat haastateltaviksi heidän esihenkilöidensä ilmoitettua heidän yhteystietonsa minulle. Haastateltavat olivat keskimäärin työskennelleet yrityksen palveluksessa viidestä vuodesta ylöspäin, joten heillä oli näkemystä yrityksen toiminnasta pidemmältä ajanjaksolta.

Haastattelujen ajankohdat sovittiin sähköpostikeskustelulla ja lähetin heille Teams-linkit. Tämä tuotti odottamattomia haasteita, sillä haastateltavilla oli vaikeuksia liittyä Teams-kokouksiin. Huomattuani tämän mainitsin sähköpostissa haastateltaville mahdollisuudesta soittaa puhelimella ongelmien esiintyessä. Siten kuusi kahdeksasta haastattelusta toteutettiin puhelimessa, mikä sujui ongelmitta. Toki puhelinhaastattelussa puuttui kuvayhteys ja vuorovaikutus perustui vain ääneen. Siirtymällä osin puhelinhaastatteluihin säästettiin aikaa eikä haastattelu kärsinyt laadullisesti ja ne myös tallennettiin. Vastauksia käsiteltiin nimettömästi ja litteroitu aineisto oli anonymisoitu.

1.3 Menetelmä

Käytän tutkimuksessani laadullista sisältöanalyysiä (Hirsijärvi ja muut, 1998, s. 253). Olen kerännyt teemahaastatteluista kokonaisuuden, jonka olen sitten jakanut osiin (Hirsijärvi & Hurme, 2008, s. 144). Osista olen palannut kokonaisuuteen ja myöhemmin tutkimuksessa esitän tulkintani ja analyysini aineistosta.

Olen purkanut hankkimani aineiston teema-alueisiin ja litteroinut haastattelut sisällöllisesti. Jokaiseen teemaan on kirjattu haastateltavan perustiedot, jotta kaikkien

haastateltavien vastauksia on helpompi analysoida kokonaisuutena. Olen siis kerännyt kaikilta haastateltavilta yhtä teemaa koskevat vastaukset yhteen ja näin tehnyt analyysin teemojen perusteella. Analyysissa tai litteroinnissa en ole käyttänyt apuna erillisiä tietokoneohjelmia. Litterointivaihe voidaan nähdä vallankäytön välineenä varsinkin, kun aineistoa ei litteroida sanatarkasti (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s.142). Siksi olen pyrkinyt parhaimpani mukaan sisällyttämään kaikki analyysin kannalta oleelliset asiat litteroinnissa.

Analyysini tukena käytän Aulan ja Heinosen (2002) kehittämää mainepyörää, josta keron laajemmin luvussa kolme. Mainepyörä käsittelee maineen ulottuvuuksia Suomessa ja toimii siksi hyvin tukena analyysille, minkä perusteella jäsennän vastauksia aiemmin esittämiini tutkimuskysymyksiin. Mainepyörä rakentuu kuudesta maineen ulottuvuudesta, jotka linkittyvät toisiinsa. Ulottuvuuksilla on yhteensä 24 tekijää, joita sidosryhmät arvioivat luodessaan käsitystä organisaation maineesta. Näitä 24 tekijää kuvataan menestyvän yrityksen ominaisuuksiksi. Mainepyörä on luotu erityisesti yksityisiä yrityksiä varten, joten se sopii tässä mielessä erinomaisesti työkaluksi pankin tarkastelemiseen. Teemahaastattelun aihealueet ovat rakentuneet osittain mainepyörän ulottuvuuksien kautta, joten kerätyn aineiston soveltaminen mainepyörään ei ole vaatinut suurta tulkintaa.

2 Organisaation viestintäkulttuuri

Viestintä on perustavanlaatuinen osa ihmisten vuorovaikutusta, ja työympäristössä sen rooli korostuu entisestään. Työntekijäidentiteetti muodostuu monimutkaisista yksilön sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, on viestinnän keskiössä.

Tämä luku syventyy siihen, miten viestintä vaikuttaa työntekijäidentiteettiin. Luku alkaa siitä, miten yksilöt ilmaisevat itseään ja jatkuu kertoen vuorovaikutuksesta muiden kanssa ja päättyen organisaation viestintäkulttuuriin. Näiden asioiden ymmärtäminen on keskeistä, sillä tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä voi vahvistaa työntekijöiden identiteettiä, edistää yhteistyötä työyhteisössä ja vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja maineeseen. Tämä luku tarjoaa käsityksen siitä, miten viestintä ja työntekijäidentiteetti kietoutuvat yhteen ja miten ne vaikuttavat organisaation menestymiseen ja toimintaan.

2.1 Työntekijäidentiteetin muodostuminen

Työntekijäidentiteetti rakentuu jokaiselle työntekijälle hänen työroolissaan olevien attribuuttien, uskomusten, arvojen, motiivien ja kokemusten perusteella (Obodaru, 2017). Tämä identiteetti kytkeytyy vahvasti yksilön rooliin työympäristössä ja siihen, miten hän näkee itsensä suhteessa tähän rooliin. Obodarun mukaan identiteetin ja roolien teoria korostaa näiden kahden käsitteen välistä erottamatonta yhteyttä. Siinä roolit katsotaan sosiaalisen rakenteen suuntaan ja identiteetit yksilön sisäiseen itsemäärittelyyn liittyen hänen rooliinsa. Tässä kontekstissa identiteettiä kutsutaan usein "rooli-identiteetiksi", korostaen roolin ja identiteetin välistä tiivistä suhdetta.

Työntekijäidentiteetti on tärkeä osa yksilön itseymmärrystä ja sosiaalista roolia ja se liittyy siihen, miten henkilö kokee ja määrittää itsensä suhteessa työhönsä ja työyhteisöönsä. Viestinnän näkökulmasta työntekijäidentiteettiä muokkaavat sekä yksilön sisäiset tekijät että sosiaaliset vuorovaikutussuhteet (Petriglieri, 2011).

Itseilmaisuus on ensimmäinen viestinnän elementti työntekijäidentiteetissä. Työntekijä käyttää kieltä ja vuorovaikutusta ilmaistakseen itsensä, ammatilliset tavoitteensa ja arvonsa. Tämä viestintä voi olla sekä sanallista että sanatonta, kuten eleiden tai työsuorituksen kautta (Trethewey, 2007).

Toinen tärkeä viestinnän elementti on vuorovaikutus muiden kanssa. Työntekijäidentiteetti muovautuu ja vahvistuu sosiaalisessa kontekstissa kollegoiden, esimiesten ja alaisien kanssa. Esimerkiksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä konfliktien käsittely ovat tilanteita, joissa viestintä on keskeisessä roolissa ja sillä voi olla suuria vaikutuksia lopputulokseen (Hargie, 2011).

Kolmas tekijä, joka vaikuttaa työntekijäidentiteettiin on organisaation viestintäkulttuuri. Esimerkiksi avoimuuden, yhteistyön tai kilpailun painottaminen viestinnässä voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat itsensä ja roolinsa työyhteisössä (Mumby, 2005).

Työntekijäidentiteetin tutkimus on tärkeää, koska se voi auttaa ymmärtämään ja parantamaan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja tuottavuutta. Työyhteisön positiiviset asiat voivat heijastua asiakaspalvelijoiden kautta asiakaspalvelutilanteissa, mikä voi vaikuttaa myönteiseen muodostumiseen. Tiedon avulla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia ja urakehitystä, edistää työyhteisön yhteistyötä ja vähentää konflikteja (Alvesson, 2010).

2.2 Arvot ohjaamassa työtä

Organisaation arvot ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen toimintaan ja päätöksentekoon. Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka organisaation arvot vaikuttavat asiakaspalvelijoiden työhön pankissa.

2.2.1 Arvojen merkitys organisaatiossa

Organisaation arvot ovat yleensä kirjattu yhtiön missio- ja visiolausekkeisiin, ja ne voivat käsittää esimerkiksi eettisyyden, avoimuuden, asiakaslähtöisyyden ja innovatiivisuuden

(Schein, 2010). Arvot ovat osa laajempaa organisaatiokulttuuria, joka muodostuu yhteisesti jaetusta tietämyksestä, uskomuksista ja käytännöistä (Denison, 1990).

Avojohtamisen avulla organisaatio pyrkii luomaan sellaisen kulttuurin ja ympäristön työntekijöille, jossa yksilöiden ja organisaation arvot ovat linjassa (Frost, 2014). Tämä edellyttää sitoutumista ja osallistumista kaikilta osapuolilta. Näin pystytään luomaan vahva side työntekijöiden ja organisaation välille.

2.2.2 Organisaation arvot asiakaspalvelutyössä

Eettiset arvot, kuten rehellisyys ja avoimuus, ovat erityisen tärkeitä pankkialalla, jossa luottamus on keskeistä (Guiso ja muut, 2008). Asiakaspalvelijat, jotka noudattavat näitä arvoja, voivat rakentaa vahvempia suhteita asiakkaisiin ja parantaa pankin mainetta. Asiakaslähtöisyys on toinen tärkeä arvo, joka ohjaa asiakaspalvelijoiden toimintaa. Tutkimukset osoittavat, että asiakaslähtöinen lähestymistapa lisää asiakastyytyväisyyttä ja pitkäaikaista asiakasuskollisuutta (Sharma & Patterson, 1999).

Innovatiivisuus voi näkyä asiakaspalvelussa uusien teknologioiden ja palvelukanavien, kuten mobiilisovellusten ja chatbotien kautta (Parasuraman & Colby, 2001). Tämä voi tehdä asiakaspalvelusta tehokkaampaa ja parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Organisaation arvot ovat keskeinen tekijä, joka ohjaa asiakaspalvelijoiden toimintaa pankkialalla. Ne vaikuttavat siihen, kuinka asiakaspalvelijat kohtaavat asiakkaita, ratkaisevat ongelmia ja edustavat pankkia. Arvojen noudattaminen voi johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja lopulta pankin menestykseen.

2.3 Vuorovaikutus asiakaspalvelussa

Kun pankin asiakaspalvelija on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, tavoitteena on luoda selkeä, tehokas ja ystävällinen vuorovaikutus. Viestintä voidaan toteuttaa monin eri tavoin, ja nykyään se tapahtuu yhä useammin etänä. Tässä esseessä tarkastelemme

erilaisia viestintätapoja, joita pankin asiakaspalvelijat voivat käyttää sekä kasvokkain että etäyhteyksien kautta.

2.3.1 Kasvokkainen vuorovaikutus

Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on useita piirteitä, jotka tekevät siitä ainutlaatuisen ja tehokkaan. Ensinnäkin sanaton viestintä, joka sisältää ilmeet, eleet ja kehonkieli, on erityisen tärkeää. Kun asiakaspalvelija on fyysisesti läsnä asiakkaan kanssa, hän voi käyttää näitä elementtejä viestin selkeyttämiseksi ja luottamuksen luomiseksi (Pease & Pease, 2004).

Suora vuorovaikutus asiakkaan kanssa mahdollistaa reaaliaikaisen palautteen saamisen ja ymmärryksen varmistamisen. Asiakaspalvelija voi esittää avoimia kysymyksiä ja varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt tiedot oikein (Stevenson, 2009).

Pankkialalla asiakaspalvelu on erityisen tärkeää, koska se on yksi keskeisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen (Hennig-Thurau ja muut, 2002). Asiakaspalvelijat ovat usein ensimmäinen kosketuspiste asiakkaan ja pankin välillä, ja he ovat tärkeä osa monikanavaista palvelukokonaisuutta (Komulainen & Makkonen, 2018).

2.3.2 Digitaalinen vuorovaikutus

Etäviestintä on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi pankkien asiakaspalvelua. Internetin ja digitaalisten teknologioiden ansiosta asiakaspalvelijat voivat olla yhteydessä asiakkaisiin puhelimitse, sähköpostitse, sosiaalisen median kautta, ja myös reaaliaikaisessa chatissa tai videopuheluissa. Puhelinviestintä on perinteisin etäviestinnän muoto. Vaikka visuaalinen elementti puuttuu, äänensävyllä on suuri merkitys viestin selkeydessä ja luottamuksen luomisessa (Chung, 2015).

Verkkopankkiviestit ovat toinen tehokas viestintäväline, erityisesti silloin kun on tarpeen toimittaa asiakkaalle monimutkaisia tietoja, jotka vaativat pohdintaa tai viittaavat tiettyihin dokumentteihin. Kuitenkin on tärkeää muistaa, että sähköpostin sävy on vaikeampi hallita kuin puhelimen tai kasvokkain tapahtuvan viestinnän, joten sanamuotojen tulee olla harkittuja (Baron, 2008).

Sosiaalisen median ja chat-palvelujen käyttö on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Ne tarjoavat mahdollisuuden reaaliaikaiseen kommunikaatioon ja mahdollistavat nopeat ja tehokkaat vastaukset asiakkaiden kysymyksiin (Harrison, 2018).

Videopuhelut yhdistävät sekä kasvokkain tapahtuvan viestinnän että etäviestinnän edut. Ne mahdollistavat sekä verbaalisen että sanattoman viestinnän, mikä parantaa keskustelun laatua (Seibold, 2000). Näin asiakaspalvelijan on helpompaa varmistua, että asiakas on ymmärtänyt hänelle kerrotun tiedon.

On tärkeää, että pankin asiakaspalvelijat ymmärtävät erilaiset viestintämuodot ja osaa- vat soveltaa niitä oikein erilaisissa tilanteissa. Olipa kyseessä kasvokkain tapahtuva viestintä tai etäkommunikointi, viestinnän tavoitteena tulisi aina olla selkeyden, tehokkuuden ja ystävällisyyden varmistaminen.

2.4 Viestintä poikkeustilanteissa

Poikkeustilanteissa kriiseihin reagoiminen on tärkeää. Tällöin kriisiviestinnän ensisijainen tavoite on tarjota tietoa, joka auttaa yleisöä ymmärtämään kriisiä ja toimimaan sen mukaisesti (Seeger, 2006). Lisäksi kriisiviestintä pyrkii vahvistamaan organisaation uskottavuutta ja luottamusta sen sidosryhmissä.

Kriisiviestinnän keskeisiä periaatteita ovat nopeus, avoimuus ja tarkkuus. Kuten Fearn-Banks (2007) toteaa, ensimmäiset tunnit kriisin alkamisen jälkeen ovat ratkaisevia organisaation maineen kannalta. Nopea ja avoin viestintä voi estää huhujen ja väärän tiedon leviämisen.

Yksi suurimmista haasteista kriisiviestinnässä on balanssin löytäminen tiedon jakamisen ja organisaation intressien välillä. Organisaation on oltava avoin ja rehellinen, mutta samalla suojeltava liikesalaisuuksia ja muita herkkiä tietoja (Coombs, 2007).

Kriisitilanteessa viestittäessä, järjestelmällinen lähestymistapa on arvokas ja usein tuottaa positiivisia tuloksia, kun taas impulsiiviset toimenpiteet eivät yleensä ole yhtä tehokkaita. Kriisiviestinnän päämääränä on varmistaa yrityksen toimintakyky, suojata sen maine ja huolehtia henkilöstöstä. Vaikka monesti ajatellaan, että viestinnällä voidaan korjata aiemmin tehdyt virheet, se ei kuitenkaan muuta jo tehtyjä toimia. Kuitenkin tehokkaalla kommunikaatiolla on mahdollista selventää tilannetta ja tuoda esiin tehdyt parannustoimenpiteet. (Sorainen, 2018, s. 270)

Pankit ovat kohdanneet viimeisimpien vuosien aikana suuria muutospaineita ulkopuolelta. Pankkien toimialan sääntely on lisääntynyt voimakkaasti erityisesti EU:n toimesta ja pankkeja on velvoitettu tuntemaan asiakkaansa paremmin ja selvittämään rahojen alkuperää. Tämä on aiheuttanut alalla rakenteellisia muutoksia ja osaltaan kiihdyttänyt palvelujen digitalisoitumista. Viestinnän kannalta pankkien on tärkeää pitää huolta, että asiakkaat pysyvät muutoksissa mukana ja sopeutuvat uusiin palvelumuotoihin (Sorainen, 2018, s. 296).

3 Maineen muodostuminen ja ylläpito

Maine on olennainen tekijä yrityksen menestymisen kannalta, ja sen rakentuminen ja ylläpito ovat jatkuvia prosesseja. Maine rakentuu nykyään yhä enemmän laajempien sidosryhmien keskuudessa, johtuen verkostoituneen maailman laajentumisesta ja internetin merkityksen kasvusta. Mainerakentamisessa ei riitä pelkästään ulkoinen viestintä; teot ja niiden perusteella muodostuvat tarinat ovat ratkaisevassa asemassa.

Organisaatioiden työntekijät ovat maineen suurlähettiläitä, ja heidän tekonsa ja kertomukset vaikuttavat siihen, minkälaisen mielikuvan ulkopuoliset muodostavat yrityksestä. Maine ei ole staattinen, vaan se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti menneiden tapahtumien, nykyisten toimintojen ja tulevaisuuden odotusten perusteella. Tämä luku tarkastelee maineen monimutkaista rakentumista ja sitä, kuinka yritykset voivat vaikuttaa omaan maineeseensa eri toimintojensa kautta.

3.1 Maineen rakentuminen

Maine rakentuu yrityksen ulkopuolisissa sidosryhmissä. Aula ja Heinonen (2011, s. 163) huomauttavat, että sidosryhmät ovat nykyään paljon laajempi käsite, kuin mitä siitä ajateltiin vielä ennen internetin aikakautta. Ihmiset ovat verkostoituneet laajemmalle ja siksi tarinat organisaatioista leviävät herkemmin suorien sidosryhmien ulkopuolelle. Sidosryhmien omat kokemukset palveluista ja tuotteista vaikuttavat maineen rakentumiseen ja toimivat lähteenä tarinoille organisaatiosta.

Markkanen (1999, s.27) toteaa, ettei mainetta rakenneta ulkoisen viestinnän kautta. Hänen mukaansa maine syntyy tekojen kautta ja siihen vaikuttavat niin organisaation tekemiset kuin yhtä lailla tekemättä jättämiset. Hyvän maineen rakentuminen vaatii aikaa ja jatkuvaa erinomaista toimintaa, mikä kumuloituu. Maine perustuu todellisiin tekoihin ja siksi on vaarallista lähteä luomaan keinotekoisesti mainetta, joka ei perustu todellisiin tekoihin. Tällöin maine perustuisi johonkin keinotekoiseen tai valheelliseen, mikä loisi organisaatiolle maineriskin (Markkanen, 1999, s. 27; Aula & Heinonen, 2002, s.32).

Aulan ja Heinosen (2002, s. 32) mukaan maine rakentuu yrityksestä kertovista tarinoista. Maineen rakentumiseen vaikuttaa, kuinka uskottava kerrottu tarina on. Tarinoissa arvotavat maininnat ovat avainasemassa, kun ihmiset rakentavat kuvaa maineesta mielessään. Organisaatioissa kaikki kertovat tarinoita ja ovat siksi maineen suurlähettiläitä; niitä kerrotaan käytäväkeskusteluissa, lounailla ja vapaa-ajalla. Näin tarinat leviävät laajalle ja jokaisella työntekijällä on roolinsa maineen rakentumisessa. Tarinoiden kokonaisuudesta rakentuu lopulta maine. Joukkoon mahtuu niin hyvä kuin huonojakin tarinoita. Organisaation kannalta on tärkeää kertoa omaa tarinaansa tai muuten muut kertovat sen organisaation puolesta.

Maine on luonteeltaan dynaaminen: toisaalta sitä määrittävät menneet tapahtumat, mutta nykyinen toiminta muovaa mainetta uuteen suuntaan. Lisäksi tulevaisuuden odotuksilla ja näkymillä on oma roolinsa maineen rakentumiseen. Aula ja Mantere (2009, s. 24) kertovat maineen linkittyvän näiden kolmen osa-alueen kautta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Menneisyyden teot määrittävät perustan maineelle, minkä koostuu yrityksen kyvystä suorittaa toimintaansa jatkuvasti samalla tavalla. Tätä heijastavat yrityksestä aiemmin kerrotut tarinat. Nykyinen toiminta, ja sen maine, rakentuu menneisyyden luomalle perustalle, mutta laajentaa maineen spektriä. Tässä tilassa maine ottaa elementtejä sidosryhmien näkemyksistä yrityksen toiminnasta; sen käyttäytyminen ja viestintä. Maine rakentuu siis suorien ja epäsuorien kokemusten kautta.

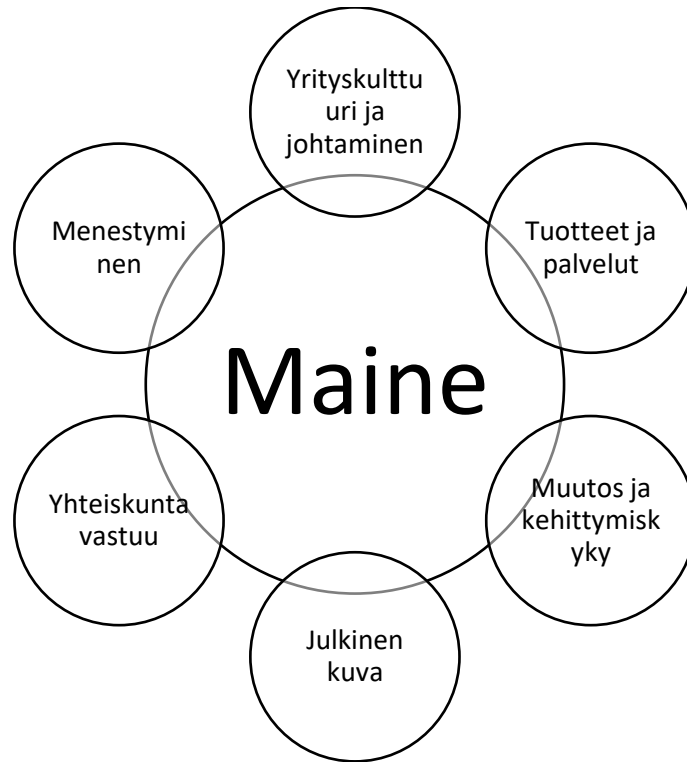
Tulevaisuuden näkymien perusteella maineen määrittäminen voi olla vaarallista, mutta myös välttämätöntä. Start up -vaiheessa olevilla yrityksillä ei ole aiempaa mainetta, jonka varaan rakentaa, vaan ne joutuvat turvautumaan tulevaisuuden näkymiin. Vaarallisemmaksi maineen määrittäminen tulevaisuuden näkökulmasta käy, kun odotukset eivät perustu realistisiin tai todenmukaisiin odotuksiin.

3.2 Mainepyörä

Yritysten maine rakentuu monista osa-alueista. Aula ja Heinonen (2002, s.100) ovat määritelleet Suomessa toimivien yritysten maineen rakentuvan kuudesta osa-alueesta. Näillä jokaisella osa-alueella on neljä niitä määrittävää osatekijää. Mainepyörä perustuu vuosina 2000–2001 toteutettuun tutkimukseen, jossa yhdisteltiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksessa tarkasteltiin Suomen 100 suurimman pörssiyrityksen mainetta.

Maineen määrittämisen ideana mainepyörässä ovat maineen ulottuvuuksien kuvaavat tekijät. Niiden avulla jokainen ulottuvuus pystytään määrittämään tarkemmin. Kysymällä useampi kysymys esimerkiksi yhteiskuntavastuusta saadaan esille useampia mainetta määrittäviä nyansseja, kuin kysymällä suoraan vain yhteiskuntavastuusta yleisesti (Aula & Heinonen, 2002, s.100). Esittelen mainepyörän seuraavassa kuviossa.

- kansainvälisyys
- johtavuus
- kilpailukyky
- taloudellinen kasvu
- arvostus
- johdon ja työntekijöiden luottamus
- motivointi ja palkitseminen
- sitoutuminen ja tyytyväisyys
- toimitus- ja hinta- laatusuhde
- laatu
- hyöty



- lähiympäristö
- yhteiskunnan ympäristö
- eettisyys
- tunnettu sidosryhmissä
- näkyminen
- julkisuuskuva
- johdon karismaattisuus
- kehittyminen
- dynaamisuus
- rohkeus
- visio ja strategia

Kuvio 1. Mainepyörä (Aula & Heinonen, 2002 s.100)

Ulottuvuuksien osatekijät määrittävät kriteerit, joiden perusteella suomalaiset sidosryhmät arvioivat yrityksiä. Nämä tekijät heijastavat niitä piirteitä, joita arvostetuimmat yritykset omaavat. Sidosryhmät tekevät arvioinnin kunkin tekijän perusteella ja myöntävät pisteitä niiden mukaisesti. Lopulliset pisteet antavat kuvan siitä, onko yrityksen maine positiivinen vai negatiivinen. (Aula & Heinonen, 2002, s.100)

3.3 Riskit maineen hallinnassa

Maineriski on potentiaalinen vaara tai uhka, joka voi vahingoittaa organisaation mainetta. Se kuvastaa mahdollisuutta, että negatiiviset mielikuvat tai mielipiteet organisaatiosta leviävät sen keskeisten sidosryhmien keskuudessa (Coombs, 2007). Maineriski voi johtua erilaisista syistä, kuten organisaation toiminnasta, sen viestinnästä tai ulkoisista tekijöistä, joihin organisaatio ei välttämättä voi vaikuttaa.

Fombrun ja Van Riel (2003) määrittelevät maineriskin osana organisaation maineen hallintaa. Heidän mukaansa maineriski liittyy siihen, kuinka sidosryhmien odotukset ja käsitykset organisaatiosta saattavat muuttua negatiivisemmiksi tietyissä tilanteissa tai tapahtumissa.

Economist Intelligence Unitin (EIU) suorittaman tutkimuksen mukaan Euroopan johtajat näkevät maineriskin ensisijaisena uhkana liiketoiminnalle ja yrityksen markkina-arvolle. EIU:n johtaja Daniel Franklin on huomauttanut, että vaikka organisaatiot ovat tietoisia maineriskien olemassaolosta, ne joko laiminlyövät nykyiset riskienhallintastrategiat tai eivät käytä niitä lainkaan. Tämä puutteellinen tilannetietoisuus johtuu osittain siitä, että maineriskien hallintaan liittyvää tutkimusta on vähän ja epäselvyyttä siitä, kenen tulisi olla vastuussa riskien hallinnasta. (Aula, 2010)

Maineriski on huomattava liiketoiminnallinen uhka, johon organisaatioiden tulee suhtautua vakavasti. Se luokitellaan pääasiassa toiminnalliseksi riskiksi, joka kattaa yrityksen sisäiset toiminnalliset puutteet, kuten vialliset järjestelmät, henkilöstöongelmat tai ulkoiset tapahtumat, jotka voivat johtaa suoriin tai epäsuoriin tappioihin. Yhtenä mahdollisena seurauksena on maineen menetys. Esimerkiksi Senaatti-kiinteistöt, joka toimii Suomen talousministeriön alaisena ja tarjoaa kiinteistöpalveluita pääasiassa valtiolle, on tunnistanut vuoden 2005 sosiaalisen yhteiskuntavastuullisuusraportissaan keskeisiksi riskeiksi asiakaskunnan vähenevät tilatarpeet, maineriskit sekä taloudelliset riskit, jotka liittyvät hintojen nousuun ja kiinteistöjen arvon muutoksiin (Aula 2010). Maineriski ei ole uhka ainoastaan yksittäiselle organisaatiolle, vaan se voi vaikuttaa laajemmin eri

sidosryhmiin. Yhden alan toimijan epäonnistuminen kriisiviestinnässä voi käynnistää ketjureaktion, joka heikentää muiden samalla toimialalla olevien yritysten mainetta. (Korpiola, 2011, s. 50)

3.3.1 Maineriskien muodostuminen

Harvard Business Review'n artikkelissa Robert Eccless, Scott Newquist ja Roland Schatz erittelevät kolmea erilaista maineriskin muodostavaa tekijää. Riski kasvaa, kun ero organisaation julkisesti esittämän maineen ja sen todellisen toiminnan välillä suurenee. On esitetty, että sosiaalinen media monipuolistaa maineriskien kirjoa ja lisää riskien dynaamisuutta. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät tuottavat pääasiassa varmistamatonta tietoa, joka voi olla joko totta tai epätotta. He myös levittävät näkemyksiä organisaatioista, jotka voivat poiketa merkittävästi siitä, mitä organisaatiot itse julkisesti esittävät. Tämä heijastaa organisaation omaa näkemystä siitä, millainen se on tai millaiseksi se itsensä mieltää. (Aula, 2010)

Asiakkaiden muuttuvat odotukset lisäävät maineriskiä. Sosiaalinen media ei ainoastaan luo, vaan myös vahvistaa odotuksia ja käsityksiä organisaatioista, joihin näiden olisi syytä vastata. Nämä odotukset voivat liittyä esimerkiksi sosiaalisen median luomiin näkemyksiin eettisistä liiketoimintatavoista tai toiminnan avoimuudesta. Sosiaalisen median käyttäjät myös jakavat näkemyksiään siitä, mihin suuntaan organisaatioiden tulisi kehittyä tulevaisuudessa. Lisäksi on olemassa useita sosiaalisen median alustoja, jotka kyseenalaistavat organisaatioiden eettisyyden ja hallinnon. Nämä sivustot vaativat toiminnan läpinäkyvyyttä ja tuovat esille yritysten vastuuttomia tekoja. (Aula, 2010)

3.3.2 Maineriskien lähteet

Jos organisaatio ei kykene sisäisesti vastaamaan ympäristön muutoksiin ja sen eri liiketoimintayksiköiden ja -toimintojen päätökset ovat huonosti koordinoituja, se luo merkittävän lähteen maineriskeille. Maineriskit voivat myös johtua organisaation omasta viestinnästä, kuten sen reaktioista sosiaalisen median kautta esitettyihin väitteisiin.

On tapauksia, joissa organisaatioita on paljastettu muokkaavan internetin tietosanakirjoja, kuten Wikipediaa, omien etujensa mukaisesti. Samoin on ollut tilanteita, joissa yritykset ovat ylläpitäneet väärennettyjä blogeja (flog). Esimerkiksi Yhdysvaltalainen TV-kanava FOX on tehnyt yli sata muokkausta Wikipediaan, ja Wal-Martin on paljastettu olevan takana suosittu kuluttajille suunnatun matkailublogin ylläpidossa. Maineriskien näkökulmasta tämä on yritystä luoda vääristynyt kuva todellisuudesta, joka on suunniteltu olemaan yritykselle suotuisa. Kuitenkin, jos tämä paljastuu, se voi vahingoittaa organisaation mainetta. (Aula, 2010)

Maineen palauttamiseksi on tärkeää tehdä oikeita toimenpiteitä, mutta pelkästään oikeat teot ja organisaation oma viestintä eivät ole ainoita tekijöitä kriisistä selviytymisessä. Yhtä merkittävää on se, miten viestin vastaanottajat ymmärtävät ja tulkitsevat sen. Kulttuuriset erot vaikuttavat siihen, miten virheiden myöntämiseen suhtaudutaan. (Korpiola 2011 s. 49)

3.4 Työnantajamielikuva ja maine

Työnantajamielikuva on monitahoinen käsite, joka on viime vuosikymmeninä saanut paljon huomiota sekä tutkimuksissa että yritysten käytännössä (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajamielikuva voidaan määritellä yleisesti ottaen käsitykseksi, joka työntekijöillä ja potentiaalisilla työntekijöillä on yrityksestä työpaikkana (Cable & Turban, 2003). Tämä mielikuva on usein monitahoinen ja koostuu yrityksen eri osa-alueiden vaikutelmista, kuten työympäristöstä, palkasta, etuuksista, yrityksen maineesta sekä sen arvoista ja kulttuurista.

Työnantajamielikuva muodostuu useiden eri tekijöiden kautta. Ensinnäkin yrityksen maine on merkittävä tekijä (Cable & Turban, 2003). Yrityksen menestys, sen taloudellinen vakaus ja maine innovatiivisena yrityksenä voivat houkuttaa työnhakijoita. Toiseksi yrityksen kulttuuri ja arvot voivat myös vaikuttaa mielikuvaan (Chapman ja muut, 2005). Jos yritys esimerkiksi korostaa työntekijöidensä hyvinvointia, se voi parantaa

työnantajamielikuvaa. Kolmanneksi työpaikan ominaisuudet, kuten palkka, etuudet ja työympäristö, ovat tärkeitä (Berthon ja muut, 2005). Hyvä palkka ja etuudet voivat houkutella työnhakijoita, samoin kuin mukava ja innostava työympäristö.

Työnantajamielikuvalla on merkittävä rooli yrityksen menestyksessä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen työnantajamielikuva voi houkutella parempia työnhakijoita (Slaughter ja muut, 2004), parantaa työntekijöiden sitoutumista (Edwards, 2010) ja vähentää vaihtuvuutta (Collins & Stevens, 2002). Lisäksi positiivinen työnantajamielikuva voi auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan (Backhaus ja muut, 2002), mikä on erityisen tärkeää kilpailluilla työmarkkinoilla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työnantajamielikuva on monitahoinen konsepti, joka muodostuu yrityksen maineesta, kulttuurista, arvoista ja työpaikan ominaisuuksista. Se on tärkeä tekijä yrityksen menestykselle, koska se vaikuttaa työnhakijoiden laatuun, työntekijöiden sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen. Yritysten on siis tärkeää investoida työnantajamielikuvan kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

3.5 Sidosryhmät maineen määrittäjinä

Pankkitoiminta on monimutkainen ekosysteemi, joka koostuu useista sidosryhmistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Asiakaspalvelu on yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa pankin suhteisiin näiden sidosryhmien kanssa. Tässä työssä sidosryhmillä tarkoitetaan asiakaspalvelijoiden kohtaamia asiakkaita sekä asiakaspalvelijoiden ystäviä ja perheenjäseniä.

Asiakkaat ovat pankin tärkein sidosryhmä. Heidän tyytyväisyytensä ja luottamuksensa ovat välttämättömiä pankin menestykselle. Asiakaspalvelu on tässä yhteydessä keskeinen: nopea ja asiantunteva palvelu lisää asiakastyytyväisyyttä ja sitoutumista (Jones ym., 2010). Hyvä asiakaspalvelu lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti pankin taloudelliseen suorituskykyyn (Reichheld, 2003).

Työntekijät ovat ne, jotka tarjoavat asiakaspalvelua. Heidän tyytyväisyytensä ja koulutustasonsa vaikuttavat suoraan asiakaspalvelun laatuun (Brown & Lam, 2008). Kun työntekijät kokevat, että heillä on tarvittavat resurssit ja koulutus hyvän asiakaspalvelun tarjoamiseen, se lisää tyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta (Heskett ja muut, 1994).

3.6 Asiakaskokemuksen merkitys maineen muodostumisessa

Asiakaskokemus, jota kutsutaan usein lyhenteellä CX (*Customer Experience*), on yksi yritystoiminnan keskeisistä mittareista ja strategisista tekijöistä. Se kuvastaa asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta yrityksen kanssa tehtyjen transaktioiden ja vuorovaikutuksen kautta (Gupta & Vajic, 2000). Forrester Research määrittelee asiakaskokemuksen olevan asiakkaan havainto ja tulkinta kaikista hänen kanssaan tehtävistä vuorovaikutuksista yrityksen kanssa (Forrester, 2010). Tämä määritelmä korostaa asiakkaan näkökulmaa ja hänen havaintojensa merkitystä. Asiakaskokemus ei rajoitu vain tuotteiden tai palveluiden laatuun, vaan se kattaa kaikki kosketuspisteet, joihin asiakas osallistuu, mukaan lukien markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, ja jopa jälkimarkkinointi (Verhoef ja muut, 2009).

Gartnerin (2022) mukaan asiakaskokemuksessa on kolme keskeistä tekijää: asiakkaan odotukset, asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus ja asiakkaan kokemukset transaktioiden aikana.

1. Asiakkaan odotukset: asiakkaan odotukset määrittävät suurelta osin hänen kokemuksensa. Jos odotukset ylittyvät, asiakaskokemus on todennäköisesti positiivinen, ja päinvastoin, jos odotukset eivät täyty, kokemus on negatiivinen (Oliver 1980).
2. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus: asiakkaan kokemus voi muuttua vuorovaikutuksen aikana. Asiakkaan kokemus voi olla positiivinen, jos vuorovaikutus on sujuvaa, henkilökohtaista ja empaattista. Negatiivinen vuorovaikutus voi johtaa negatiiviseen asiakaskokemukseen (Homburg ja muut, 2001).

3. Transaktioiden aikana koetut kokemukset: asiakkaan kokemus transaktioiden aikana voi muodostaa merkittävän osan koko asiakaskokemuksesta. Esimerkiksi tuotteen laatu, palvelun nopeus ja tehokkuus, ja hinta-arvo -suhteen koettu oikeudenmukaisuus ovat kaikki osa tätä kokemusta (Parasuraman ja muut, 1985). Nämä asiat vaikuttavat lopulta yrityksen maineen muodostumiseen.

Asiakaspalvelijoiden rooli on merkittävä asiakaskokemuksen muodostumisessa. He ovat usein ensimmäinen kontaktipiste yrityksen ja asiakkaan välillä, ja heidän vuorovaikutustaidoillaan ja kyvyllään ratkaista ongelmia on suora vaikutus asiakkaan kokemukseen (Bitner ja muut, 1990).

Tutkimukset osoittavat, että asiakaspalvelijoiden empaattisuus, asiantuntemus, ja ystävällisyys ovat tärkeitä tekijöitä asiakastyytyvyyden kannalta (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990). Myös asiakaspalvelijan kyky ylittää asiakkaan odotukset ja tarjota henkilökohtaista palvelua voi parantaa asiakaskokemusta (Meyer & Schwager, 2007).

Sosiaalisen median ja digitaalisten teknologioiden kehityksen myötä asiakaspalvelijoiden rooli on kuitenkin muuttunut. Yhä useammat asiakkaat odottavat saavansa palvelua monikanavaisesti, ja asiakaspalvelijoiden tulee hallita sekä perinteiset että uudet vuorovaikutuskanavat (Larivière ja muut, 2017).

Tämä vaatii asiakaspalvelijoilta laajaa osaamista ja joustavuutta. Esimerkiksi chatbotien ja tekoälyn avulla voidaan automatisoida osa asiakaspalvelutehtävistä, mutta ihmisten rooli on edelleen keskeinen monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa ja asiakkaiden tunnekokemusten huomioimisessa (van Doorn ja muut, 2017).

Asiakaskokemus on monitahoinen ja moniulotteinen käsite, joka kuvastaa asiakkaan kokemuksia ja havaintoja yrityksen kanssa tehtyjen transaktioiden ja vuorovaikutuksen kautta. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja hallinta ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen

menestykselle, sillä ne voivat vaikuttaa merkittävästi asiakasuskollisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja lopulta yrityksen tulokseen (Lemon & Verhoef, 2016).

Pelkkä asiakaspalvelu ei määritä asiakaskokemuksen laatua. Digitaalista asiakaskokemusta voidaan parantaa pelillistämisen avulla ja se lisää digitaalisten pankkipalveluiden hyväksyntää ja käyttöä. Pelillistämistä voidaan hyödyntää esimerkiksi säästämisen tuotteissa integroimalla niihin pelimäisiä elementtejä kuten pisteet, merkit, tehtävät, tasot, edistymispalkit, yhteistyö, tiimit ja sosiaalinen kilpailu. (Chauhan ja muut, 2022)

4 Asiakaspalvelijoiden kokemuksia maineesta

Tämä luku keskittyy asiakaspalvelijoiden kokemuksiin maineesta. Aineiston keräämisen metodologiaa haastattelujen teemojen kautta, jotka kattavat organisaation ilmapiirin, yhteenkuuluvuuden, käsitykset pankista, vastuullisuuden sekä asiakkaiden ja ystävien näkemykset.

Haastatteluissa tarkastellaan erityisesti haastateltavien suhtautumista pankin arvoihin, koronan vaikutuksia työskentelyyn, etätyön vaikutuksia tiimityöhön sekä pankin ulkoisen viestinnän teemoja. Analyysissa korostetaan avoimen ja rakentavan ilmapiirin merkitystä organisaatiossa sekä viestinnän roolia ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ja tiedon jakamisessa organisaation sisällä.

4.1 Aineiston keräämisen periaatteet

Haastateltaville kerrottiin ennakkoon sähköpostin välityksellä haastattelun teemoista sekä yleisesti haastattelusta ja sen tarkoituksesta. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tallennetaan tutkimuskäyttöä varten ja ettei haastattelujen materiaaleja julkaista tai jaeta eteenpäin esimerkiksi yrityksen omaan käyttöön. Analyysissa haastateltavien vastauksia käsitellään anonyymisti eikä työtehtäviä rinnasteta vastauksiin yksityisyyden säilyttämiseksi. Analyysissä haastateltavia ei yksilöidä, vaan vastauksia käsitellään kokonaisuuksina.

Haastattelujen teemoina olivat:

- 1) Organisaation ilmapiiri
- 2) Yhteenkuuluvuus
- 3) Käsitykset pankista
- 4) Vastuullisuus
- 5) Asiakkaat ja ystävät

Ensimmäisestä teemasta keskusteltaessa haastateltavilta selvitettiin heidän suhtautumistaan pankin arvoihin. Arvoista keskusteltiin pohtimalla niiden näkymistä päivittäisessä työnteemisessä ja sitä, miten niitä on tuotu esille organisaatiossa yleisesti ja esimiehen kautta. Lisäksi teeman alle kuului keskustelua koronan vaikutuksista työskentelyyn ja etätöön tuomista muutoksista työskentelyyn.

Yhteenkuuluvuuden teemaan liittyen haastatteluissa keskusteltiin etätöön vaikutuksista tiimin ja työkavereiden toimintaan. Haastateltavilta kysyttiin keinoista, mitä esimies on tuonut osaksi päivittäistä tekemistä, jotta tiimit pysyisivät yhtenäisinä ja työntekijät kokisivat olevansa osa pankkia. Lisäksi haastattelussa käsiteltiin asiakaspalvelijoiden suhtautumista pankin ulkoisen viestinnän painottamiin teemoihin ja miten he kokevat ne osaksi omaa työntekijäidentiteettiään.

Käsitykset pankista -teemassa keskusteltiin, mitä asioita asiakaspalvelijoilla tulee ensimmäisenä mieleen pankista ja miten se näyttäytyy heidän mielestään julkisuudessa. Samalla pohdittiin, onko eri ikäryhmillä eriäviä käsityksiä pankin maineesta ja näyttäytyvätkö ne jotenkin asiakaspalvelijoille heidän työssään. Haastateltavilta kysyttiin palvelukatkojen vaikutuksista asiakkaiden käyttäytymiseen. Palvelukatkoihin liittyen keskusteltiin myös pankin sisältä tulevasta ohjeistuksesta, miten vastata asiakkaille, mikäli he vaativat katkoksesta.

Vastuullisuus-teemasta keskusteltaessa haastateltavilta kysyttiin, miten asiakkaiden kanssa käytävissä keskusteluissa vastuullisuuden teemat ilmentyvät ja olivatko asiakkaat itse aktiivisesti kiinnostuneita vastuullisuudesta. Vastuullisuus näkyy pankin palveluissa esimerkiksi rahoittamisessa ja sijoittamisessa. Lisäksi haastateltavien kanssa keskusteltiin laajemmin pankin asemasta suomalaisessa yhteiskunnassa vastuullisuuden näkökulmasta.

Haastattelun viimeisessä teemassa: asiakkaat ja ystävät, keskusteltiin asiakaspalvelijoiden kanssa heidän käsityksistään sidosryhmien näkemyksistä maineesta. Pankin ollessa

uutisissa perhe ja ystävät saattavat mainita niistä ja kysyä pankissa työskentelevältä aiheesta; asiakaspalvelijoilta kysyttiin uutisten vaikutuksista lähipiirin käsitykseen pankin maineesta.

4.2 Asiakaspalvelijoiden kokemukset maineen roolista asiakaspalvelutyössä

Seuraavaksi analysoin haastattelun osa-alueittain kohta kohdalta. Tämän jälkeen teen yhteenvedon analyysini tuloksista ja maineen rakentumisesta vastaten tutkimuskysymyksiin.

4.2.1 Ilmapiiri ja johtaminen

Haastatteluaineiston perusteella voidaan tehdä useita havaintoja siitä, miten viestintä vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn, sitoutumiseen, ja motivaatioon. Pankin työntekijöiden haastatteluiden mukaan haastateltavat kokevat, että organisaation ilmapiiri on pääosin positiivinen. Työntekijät identifioivat itsensä vahvasti työyhteisöön ja työnantajaan, mikä viittaa siihen, että organisaatiolla on vahva kulttuuri. Tämä tunne yhteenkuuluvuudesta voi edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja motivaatiota työntekemiseen.

- (1) "Koronan aikana päinvastoin tiimin kanssa oli lähennetty, kun yritettiin pitää yhteyttä enemmän, että kaikki jaksais paremmin. Siinä myös työyhteisön merkitys kasvo."

Esimerkki (1) osoittaa, että koronapandemian aiheuttamissa haasteissa organisaation johto ja tiimi ovat pyrkineet lähentymään ja pitämään yhteyttä toisiinsa enemmän. Tämä kuvastaa proaktiivista johtamista ja organisaation kulttuuria, jossa työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys ovat keskiössä. Tällainen johtamistapa voi lisätä työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja luottamusta organisaatioon, erityisesti haastavissa olosuhteissa.

Esimerkki (1) korostaa avoimen ja säännöllisen viestinnän merkitystä tiimin sisällä. Koronapandemian aiheuttamassa etätyöskentelyn lisääntymisessä viestinnän rooli korostuu entisestään ja on tärkeää, että organisaatiot tunnistavat ja hyödyntävät digitaalisia välineitä yhteydenpidon ylläpitämiseksi ja työntekijöiden tukemiseksi (Raghuram ja muut, 2019). Esimerkiksi säännölliset virtuaaliset palaverit, tiimipalautteen antaminen ja yhteiset sosiaaliset hetket voivat edistää yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia etätyöskentelyn olosuhteissa.

Toisaalta haastatteluista käy ilmi myös haasteita suhteessa organisaation ilmapiiriin. Esimerkiksi sosiaalisen median kautta jaettavat negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin ja heidän näkemykseensä organisaation maineesta, kuten esimerkki (2) osoittaa.

- (2) "Välillä tuntuu ettei muuta palautetta tuu kuin negatiivisia kommentteja somessa."

Johtamisen rooli on keskeinen organisaation ilmapiirin ja kulttuurin muodostumisessa. Haastatteluista voidaan päätellä, että johtaminen on pääosin osallistavaa ja kannustavaa. Työntekijät kertovat, että heillä on mahdollisuus osallistua organisaation kehitykseen ja suunnitteluun, mikä voi vahvistaa heidän tunnettaan arvostuksesta ja osallisuudesta.

Sisäinen viestintä on keskeinen tekijä sekä organisaation ilmapiirin että johtamisen näkökulmasta. Hyvä viestintä voi edistää avoimuutta, luottamusta ja yhteistyötä työntekijöiden ja johdon välillä. Tutkimuksen pankin tapauksessa sisäinen viestintä näyttää olevan keskeinen osa organisaation kulttuuria, mitä esimerkki (3) havainnollistaa.

- (3) "Jos ollaan tehty virhe niin laitetaan viestiä eteenpäin ja katsotaan, että OK on tällainen tilanne. Miten voidaan yhdessä korjata se? Ja sitten me viestitään tietenkin asiakkaille ratkasusta."

Esimerkki (3) korostaa sisäisen viestinnän roolia ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ja tiedon jakamisessa organisaation sisällä. Sisäinen viestintä on keskeinen osa ongelmienn ratkaisemista ja sen avulla varmistetaan, että kaikki työntekijät ovat tietoisia tilanteesta ja sen vaatimista toimenpiteistä. Ongelmatilanne yleensä sisältää maineriskin, mikä voidaan minimoida hyvällä asiakaspalvelulla.

Esimerkki (3) osoittaa avoimen ja rakentavan ilmapiirin merkityksen organisaatiossa. Kun virheitä sattuu, ensisijainen reaktio ei ole syyttely tai peittely, vaan avoin kommunikaatio ja yhteisen ratkaisun etsiminen. Tämä kuvastaa organisaation kulttuuria, jossa virheet nähdään oppimismahdollisuuksina ja työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta ja korjaamaan virheet yhdessä. Tällainen ilmapiiri voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta organisaatioon.

Esimerkki (3) korostaa avoimen ja rehellisen viestinnän merkitystä virhetilanteissa. Kun virhe on tunnistettu, siitä viestitään eteenpäin ja etsitään yhdessä ratkaisua. Tämän jälkeen ratkaisusta viestitään asiakkaille. Tämä osoittaa, että organisaatiossa ymmärretään avoimen viestinnän merkitys maineenhallinnassa. Avoimuus ja rehellisyys virhetilanteissa voivat vahvistaa asiakkaiden luottamusta ja parantaa organisaation mainetta.

4.2.2 Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne

Yhteenkuuluvuuden tunne on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin työpaikalla. Pankin työntekijöiden haastattelujen perusteella voidaan tehdä useita havaintoja siitä, miten he kokevat yhteenkuuluvuuden tunteen ja miten viestintä vaikuttaa tähän kokemukseen.

Tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella monet työntekijät kokevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. He identifioivat itsensä voimakkaasti pankin työntekijöinä, mikä viittaa siihen, että he kokevat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja arvostavat organisaation kulttuuria ja arvoja. Tämä tunne yhteenkuuluvuudesta voi olla merkittävä tekijä, joka edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.

Aktiivisella yhteydenpidolla on tärkeä merkitys yhteenkuuluvuuden rakentamisessa, mikä näkyy esimerkissä (4).

- (4) "Olin ekat kuukaudet ainut täällä (Oulussa), kun muut oli siellä Helsingissä. Yhteydenpito oli ehkä vähän silleen uutena työntekijänä vaikeata, mutta kyllä silti sitä pidettiin teamsin kautta. Viestiteltiin ja just mun esihenkilökin sieltä laitteli kyllä viestiä melkein päivittäin. Tuntui siltä, että ei mua niinku unohdettu ja kuuluin tiimiin."

Esimerkissä (4) haastateltava kertoo, kuinka oli aloittaessaan työt tiimensä ainoa työntekijä Oulussa, kun muut tiimiläiset olivat Helsingissä. Haastateltava kokee, että häntä ei unohdettu, vaikka hän oli fyysisesti erillään muusta tiimistä. Tämä viittaa siihen, että vaikka fyysinen etäisyys voi olla haaste, digitaaliset työkalut ja aktiivinen kommunikointi voivat auttaa ylläpitämään ja rakentamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimin sisällä.

Vaikka työntekijä on fyysisesti erillään tiimistään, hän kokee silti kuuluvansa tiimiin. Tämä tunne yhteenkuuluvuudesta on keskeinen työntekijän hyvinvoinnille ja sitoutumiselle organisaatioon. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus ovat keskeisiä tekijöitä organisaation kulttuurissa, ja ne voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja tuottavuuteen. Esimerkissä (4) korostuu, kuinka tärkeää on pitää yhteyttä etätyöntekijöihin ja varmistaa, että he kokevat kuuluvansa tiimiin.

Esimerkissä (4) korostuu viestinnän merkitys yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisessa. Vaikka työntekijä on eri paikkakunnalla, tiimin ja erityisesti esihenkilön aktiivinen viestintä teamsin kautta ja päivittäiset viestit auttavat työntekijää tuntemaan itsensä osaksi tiimiä. Etätyön ja digitalisaation kasvu on korostanut viestinnän ja yhteydenpidon merkitystä organisaatioissa. Etätyössä yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpito voi olla haastavampaa kuin perinteisessä toimistoympäristössä, mikä tekee jatkuvasta yhteydenpidosta ja viestinnästä entistä tärkeämpää (Allen ja muut, 2015).

Toisaalta haastatteluista käy ilmi myös, että kaikki työntekijät eivät koe yhtä vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jotkut työntekijät kokevat haasteita ymmärtäessään ja sisäistäessään organisaation arvoja, mikä voi vaikuttaa heidän kokemaansa yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Arvojen etäisyys arjesta käy ilmi esimerkistä (5).

- (5) "Jossain vaiheessa ihan jotakin tiettyä arvoa mietin, että se ei oikein niin hyvin toteudu työssä, mutta kun minä en edes täältä meidän intrasta nyt niitä löydä, jos minä lähden etsimään niitä arvoja. Arvot nyt ei löydy."

Esimerkissä (5) haastateltava tuo esille haasteita liittyen organisaation arvojen sisäistämiseen. Hän mainitsee, että tietyt arvot eivät tunnu toteutuvan käytännössä ja että hänellä on vaikeuksia löytää näitä arvoja organisaation sisäisestä järjestelmästä. Tämä voi viitata siihen, että organisaation arvoista ei ole selkeästi kommunikoitu tai että ne eivät ole helposti saatavilla työntekijöille. Organisaatio jättää osan arvojen potentiaalista rakentaa yhteenkuuluvuutta käyttämättä, mikäli niitä ei hyödynnetä aktiivisesti.

Organisaation arvot ovat keskeisiä määrittämään sen kulttuuria ja toimintatapaa. Ne luovat perustan yhteisöllisyydelle ja yhteenkuuluvuudelle. Jos työntekijät eivät ole tietoisia tai eivät koe arvoja omikseen, se voi heikentää yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteenkuuluvuutta. Esimerkissä (5) työntekijä kokee, että tietyt arvot eivät toteudu työssä ja hänellä on vaikeuksia löytää näitä arvoja organisaation sisäisestä viestintäkanavasta, intrasta. Tämä voi viitata siihen, että organisaation arvot eivät ole selkeästi viestitty tai ne eivät ole helposti saavutettavissa työntekijöille.

Organisaation maine ja identiteetti rakentuvat paitsi ulkoisesta viestinnästä myös sisäisestä viestinnästä. Esimerkissä (5) korostuu sisäisen viestinnän puutteet, erityisesti arvojen viestimisessä. Jos työntekijät eivät ole tietoisia organisaation arvoista tai eivät koe niitä omikseen, se voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation sisäiseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja ulkoiseen maineeseen. Selkeä ja jatkuva viestintä organisaation

arvoista on keskeistä rakentamaan yhtenäistä kulttuuria ja vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Korona-aika on haastattelujen perusteella vaikuttanut tiimien päivittäiseen toimintaan huomattavasti. Työskentely on siirtynyt työpaikoilta ihmisten koteihin, missä kollegoilta ei ole yhtä helppoa ja luontevaa kysyä neuvoa tai apua työtehtävissä. Lisäksi proaktiivinen toisten auttaminen oli kadonnut työpäivistä. Haastatteluissa nousi esille, että aiemmin saattoi sivukorvalla kuulla kollegan puhelinkeskustelusta asiakkaan kanssa asioita, joihin osasi tarjota heti apua, mutta nykyään tämänlainen auttaminen on jäänyt pois. Samassa tilassa työskennellessä pysyi paremmin perillä siitä, mitä kollegat ympärillä olivat tekemässä. Tämä luo haasteen hyvän ja tehokkaan palvelun tuottamisen kannalta.

Yhteistyön luontevuus asiakaspalvelijoiden kesken parantaa asiakaskokemusta. Haastattelut näkivät yhteistyön työkavereiden kanssa helpottavan omaa päivittäistä työtään, sillä asiakkaiden yhteydenotot saattavat olla hyvinkin hankalia ja mutkikkaita, jolloin yhden ihmisen tietämys asiasta ei ole riittävä. Yhteistyön koettiin vähentyneen, mikä näkyi hitaampina vastausaikoina ongelmiin, mitä esimerkki (6) havainnollistaa. Tämä voi pidemmällä ajalla vaikuttaa heidän käsitykseensä pankista ja sen toiminnasta. Varsinkin nykyään ihmiset odottavat pikaista palvelua ja hitaus siinä voi nopeasti vaikuttaa negatiivisesti maineeseen. Tämä on loistava esimerkki siitä, kuinka maine lähtee rakentumaan yrityksen sisältä ulospäin. Tämänlaisia haasteita on vaikea korjata vain ulkoisella viestinnällä.

- (6) "Tiimien välinen yhteistyö, niin se on vähän sitä nykyisin, että jos kun ennenhän hyvin paljon autettiin, niin nykyään ei ole siihen aikaa. Meillä tavaltaan pitäisi olla se oma asiakas koko ajan palveltavana ja kello raksuttaa sen mukaan."

Esimerkki (6) korostaa tiimien välistä yhteistyötä ja sen muutosta ajan myötä. Aiemmin tiimeissä autettiin toisia enemmän, mutta nykyään aika on rajallista ja painopiste on omassa asiakkaassa. Tämä voi vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen tiimissä, sillä yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus ovat keskeisiä tekijöitä organisaation kulttuurissa. Jos

tiimit eivät enää auta toisiaan samalla tavalla kuin ennen, se voi heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen.

Lisäksi esimerkissä (6) mainittu "kello raksuttaa sen mukaan" viittaa ajan rajallisuuteen ja paineeseen, mikä voi myös vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kun työntekijöillä on jatkuvasti kiire ja heidän on keskityttävä omaan työhönsä, se voi vähentää mahdollisuuksia yhteistyöhön ja yhteydenpitoon muiden tiimien kanssa. Tämä voi näkyä asiakkaille heikentyneenä palveluna.

Esimerkissä (7) haastateltava kertoo tiimin työskentelytavoista.

- (7) "Kaikki meidän tiimiläiset näkee ne keissit eli me pystytään sparrailemaan ja muuta. Esimies on aina saatavilla, niin tavallaan yhteistyö toimii kyllä loistavasti. Et ikinä jää yksin minkään asian kanssa."

Esimerkissä (7) haastateltava korostaa yhteistyön merkitystä ja kertoo, kuinka tiimin ja esimiehen tuki on ollut vahvaa alusta asti. Yhteistyö on jatkuvaa ja tiimiläiset näkevät kaikki asiakastapaukset, mikä mahdollistaa toisten auttamisen ja siten tehokkaamman palveluntuottamisen. Yhteistyö myös vahvistaa yhteisöllisyyttä työpaikalla.

Esimerkissä (7) korostuu avoin ja jatkuva viestintä tiimin sisällä. Esimiehen saatavuus ja tiimin sisäinen "sparraus" ovat esimerkkejä avoimesta ja tukevasta viestinnästä. Tämä avoin viestintä voi auttaa vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luomaan positiivista työilmapiiriä, mikä puolestaan voi vaikuttaa positiivisesti pankin ulkoiseen maineeseen.

Viestintä on keskeinen tekijä yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumisessa ja ylläpitämisessä. Avoimuus, selkeys ja jatkuva vuorovaikutus ovat avainasemassa, kun työntekijät muodostavat käsitystään organisaatiosta ja sen arvoista. Tämän pankin tapauksessa sisäinen viestintä näyttää olevan keskeinen osa organisaation kulttuuria. Työntekijöiden

mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa organisaation kehitykseen korostaa avoimen ja osallistavan viestinnän merkitystä.

Esihenkilön viestintä ja toiminta ovat tärkeässä asemassa yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumisessa. Esimerkiksi, jos työntekijät kokevat, että heillä ei ole riittävästi tietoa organisaation suunnasta tai päätöksistä, se voi heikentää heidän kokemaansa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimerkki (8) havainnollistaa, kuinka esihenkilö pitää tiimensä ajan tasalla organisaation tapahtumista.

- (8) "Mun oma esimies on tosi aktiivinen kertomaan meille koko ajan ja päivittämään, että missä mennään ja mitä on tulossa. Se helpottaa omaa työtä."

Esimerkki (8) korostaa sitä, kuinka esihenkilön aktiivinen ja jatkuva päivittäinen viestintä auttaa työntekijöitä pysymään ajan tasalla. Kun työntekijät tietävät, mitä on odotettavissa ja mikä on organisaation suunta, se voi vähentää epävarmuutta ja parantaa työn tuottavuutta (Shin ja muut, 2015). Toisin sanoen, kun työntekijä tietää "missä mennään", hän voi suunnitella ja priorisoida tehtävänsä tehokkaammin.

4.2.3 Asiakaspalvelijoiden näkemys pankista

Pankit ovat perinteisesti olleet instituutioita, jotka edustavat luottamusta, vakautta ja taloudellista turvallisuutta. Kuitenkin, kuten haastatteluista käy ilmi, käsitykset pankista ja sen rooli yksilöiden ja yhteisöjen elämässä ovat monimutkaisempia ja moniulotteisempia. Tämä luku pyrkii hahmottamaan, millaisia käsityksiä pankista haastatteluissa ilmenee ja kuinka viestintä vaikuttaa näihin käsityksiin.

Haastatteluista nousee esiin kuvauksia pankista paikkana, joka on enemmän kuin vain taloudellinen instituutio. Pankki nähdään yhteisönä, jossa yhteenkuuluvuuden tunne on vahva. Tämä korostuu erityisesti haastatteluissa, joissa puhutaan yhteydenpidosta ja vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Pankin työntekijät kokevat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta, joka pyrkii palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

- (9) "Mun mielestä on tärkeää, että me ollaan näkyvillä ja tavoitettavissa somessa. Asiakkaat hakee sieltä paljon tietoa ja muodostaa mielikuvia palveluista."

Esimerkki (9) korostaa sosiaalisen median merkitystä organisaation näkyvyydelle ja mielikuvan muodostumiselle. Sosiaalinen media on keskeinen kanava, jossa asiakkaat hakevat tietoa ja muodostavat käsityksiään organisaatioista. Tämä korostaa organisaation tarvetta olla aktiivinen, näkyvä ja reagoiva sosiaalisessa mediassa. Samalla on tärkeää tiedostaa maineriskit ja pyrkiä aktiiviseen ja avoimeen viestintään, jotta voidaan rakentaa ja ylläpitää positiivista mainetta.

Käyttämällä sosiaalista mediaa hyödykseen, organisaatio voi parantaa asiakassuhteitaan, lisätä luottamusta ja rakentaa vahvaa yhteisöllisyyttä (Huang ja muut, 2013). Asiakkaiden tunne siitä, että heidät otetaan huomioon, voi luoda uskollisuutta ja vahvistaa heidän sitoutumistaan pankkiin.

Esimerkin (9) suhde kokemukseen kuuluu suurempaan kokonaisuuteen voi liittyä siihen, että sosiaalinen media mahdollistaa yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen asiakkaiden ja organisaation välillä. Kun organisaatio on aktiivinen ja tavoitettavissa sosiaalisessa mediassa, se voi vahvistaa asiakkaiden tunnetta kuulua osaksi kyseistä yhteisöä ja kokemusta siitä, että heidän äänensä kuuluu ja heitä arvostetaan.

Viestinnällä on keskeinen rooli näiden käsitysten muodostumisessa ja ylläpitämisessä. Haastatteluissa korostuu, kuinka organisaation sisäinen viestintä rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhtenäistä identiteettiä organisaation sisältä päin. Tämä viestintä ei ole pelkästään formaalia tiedonjakoa, vaan se luo ja vahvistaa yhteisiä arvoja, normeja ja odotuksia.

Pankkien rooli on muuttunut vuosien saatossa, ja digitalisoitumisen myötä ne ovat saaneet itselleen lisää yhteiskunnallisia tehtäviä, mitä haastateltava pohtii seuraavassa esimerkissä (10).

- (10) "Mä sanoisin, että pankeille on myöskin hyvin vahvasti tullut tällöinen yhteiskunnallinen rooli siinä, että kun verkkopankkitunnukset on päässyt tosi moniin digipalveluihin, niin kyllähän korona-aika niinku kasvatti digipalveluiden kysyntää. Ja siihen ehkä semmoinen merkityksellinen rooli meidän työssä on tullut siinä että välttämättä aina ei olla ihan pelkästään siinä pankkina."

Työn merkitys on yhteydessä siihen, miten työntekijät kokevat työnsä arvon ja merkityksen suhteessa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Esimerkissä (10) korostuu pankkien yhteiskunnallinen rooli, joka on kasvanut digipalveluiden kysynnän myötä korona-aikana. Tämä voi lisätä työntekijöiden kokemaa työn merkitystä, kun he näkevät itsensä osana laajempaa yhteiskunnallista kontekstia eikä vain "pankkina". Kun työntekijät kokevat olevansa osa jotakin suurempaa, kuten yhteiskunnan digitaalista transformaatiota, heidän odotetaan olevan tyytyväisempiä ja tuottavampia (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

Pankkien rooli niin sanottuna porttina moniin digitaalisiin palveluihin näkyy myös asiakaspalvelijoiden työssä heidän joutuessaan tarjoamaan opastusta digitaalisiin palveluihin, kuten esimerkki (11) havainnollistaa.

- (11) "Tulee semmoista tietynlaista digiopastustakin siinä mukaan tänä päivänä hyvin paljon erityisesti iäkkäämpien asiakkaiden kanssa, varsinkin jos digipalveluita ei olla totuttu käyttämään."

Digitalisaatio on mullistanut monia perinteisiä toimialoja, mukaan lukien pankkialan. Asiakaspalvelijoiden vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on muuttunut monin tavoin digitalisaation myötä. Aiemmin henkilökohtaiset kohtaamiset konttoreissa olivat normi, mutta nykyään monet asiakkaat suosivat digitaalisia kanavia. Esimerkissä (11) mainittu digiopastus iäkkäämmille asiakkaille korostaa tätä muutosta, kun pankit pyrkivät yhdistämään digitaaliset palvelut henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Digiopastuksen tarjoaminen ja siten asiakkaiden auttaminen voi vaikuttaa positiivisesti asiakaspalvelijoiden työtehtäviin, koska he pääsevät tarjoamaan konkreettista apua asiakkaille.

Asiakaspalvelijoiden rooli on korvaamaton, ja he ovat usein ensimmäinen kosketuspiste asiakkaille. He voivat muokata asiakkaan kokemusta positiivisesti tai negatiivisesti. Digitalisaation aikakaudella pankkien on mukauduttava uusiin toimintamalleihin ja -tapoihin, mutta samalla asiakkaat arvostavat henkilökohtaista kosketusta ja luottamusta. Esimerkissä (11) mainittu digiopastus korostaa asiakaspalvelijoiden keskeistä roolia opastamisessa ja tukemisessa, kun asiakkaat siirtyvät digitaalisiin palveluihin. Erityisesti iäkkäämpiä asiakkaita kohdatessa heihin on osattava suhtautua oikealla tavalla, jotta uudenlaisen palvelun oppiminen sujuu helposti.

Esimerkki (12) edelleen korostaa haastateltavan tietynlaista ylpeyttä työnantajastaan ja omasta roolistaan.

(12) "Otetaan paljon enemmän vastuuta siitä niinku roolista koko yhteiskunnan tietynlaisena ylläpitäjänä."

Työntekijäidentiteetti on tärkeä osa yksilön itseymmärrystä ja sosiaalista roolia. Se liittyy siihen, miten henkilö kokee ja määrittää itsensä suhteessa työhönsä ja työyhteisöönsä. Viestinnän näkökulmasta tätä identiteettiä muokkaavat sekä yksilön sisäiset tekijät että ulkoiset, sosiaaliset vuorovaikutussuhteet. Esimerkissä (12) mainittu vastuunotto yhteiskunnan ylläpitäjän roolista voi olla osa työntekijän identiteetin muodostumista ja vahvistumista. Työntekijä näkee itsensä osana suurempaa kokonaisuutta ja kokee työnsä merkitykselliseksi yhteiskunnan kannalta.

Toisaalta haastatteluista käy ilmi myös haasteita ja ristiriitoja pankin käsityksissä. Vaikka pankki pyrkii korostamaan vastuullisuuttaan ja asiakaslähtöisyyttään, haastatteluissa nousee esiin myös kritiikkiä ja epäilyksiä. Esimerkiksi haastateltavat nostivat esille, kuinka konttoriverkoston ja aukioloaikojen supistukset ovat olleet ristiriidassa asiakaslähtöisyyden kanssa. Tämä osoittaa, että viestinnän on oltava jatkuvaa, avointa ja rehellistä, jotta pankki voi rakentaa ja ylläpitää luottamusta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Lisäksi digitalisoituminen lisää asiakaspalvelijoiden haasteita, mikä näkyy esimerkissä (13).

- (13) "No kyllä, ehkä siinä kriittisemmin suhtautuu ehkä tuommoiset niinku 50–60-vuotiaat. Että heillä menee helposti hermot ja ärsyttää kun palvelut mistä maksaa ei toimi että sitten noin niinku nuorempi sanotaan nyt 20–30-vuotiaat selkeästi ymmärtää ensinnäkin sen että mä en voi asialle mitään."

Esimerkissä (13) asiakaspalvelija kertoo, kuinka eri ikäiset asiakkaat suhtautuvat eri tavalla palvelukatkoksiin ja häiriötilanteisiin. Hän kokee nuorempien olevan ymmärtäväisempiä ja vanhempien olevan kärsimättömämpiä. Iäkkäämmät asiakkaat eivät todennäköisesti ole yhtä tottuneita digitaalisiin palveluihin kuin nuoremmat ikäluokat, mikä näkyy aggressiivisempänä suhtautumisena.

Viestinnän kautta organisaation arvot ja normit välittyvät työntekijöille, ja ne ohjaavat heidän toimintaansa. Esimerkissä (13) tuodaan esille, kuinka eri ikäryhmien odotukset ja suhtautuminen pankin palveluihin voivat vaikuttaa asiakaspalvelijoiden viestintästrategioihin ja tapaan kohdata asiakkaita. Vanhempien ikäryhmien kriittisempi suhtautuminen voi vaatia asiakaspalvelijoilta enemmän selittelyä ja rauhoittelua, kun taas nuorempien ymmärtäväisempi asenne voi helpottaa viestintää. Maineen rakentamisen kannalta asiakaspalvelijoiden on tärkeää pystyä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.

Esimerkissä (13) kuvattu eri ikäryhmien suhtautuminen voi vaikuttaa pankin maineeseen. Jos vanhempi ikäryhmä kokee jatkuvasti palveluhäiriöitä ja ilmaisee tyytymättömyyttään, se voi heikentää pankin mainetta kyseisen ikäryhmän silmissä. Toisaalta nuorempien ymmärtäväisyys ja joustavuus voivat tukea positiivista mainekuvaa. Asiakaspalvelijoiden rooli maineen ylläpitäjinä ja rakentajina korostuu, kun he kohtaavat eri ikäryhmien odotukset ja reaktiot päivittäisessä työssään.

Tulevaisuudessa pankkien onkin syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota viestintäänsä, sillä se on keskeinen tekijä luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Erityisesti häiriötilanteissa pankilla on suuri maineriski, koska pankkeihin yhdistetään vakaus ja luottamuksellisuus. Näiden käsitysten horjuessa maine kokee nopeasti kolhuja.

4.2.4 Vastuullisuuden viestintä

Vastuullisuus on nykypäivänä yhä keskeisempi teema yritysten toiminnassa. Tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan havaita, että vastuullisuus on integroitu osaksi pankin toimintoja ja asiakaskohtaamisia.

Vastuullisuus on vahvasti läsnä pankin toiminnassa, mikä käy ilmi haastatteluista. Eräs haastateltava mainitsee, että vastuullisuus näkyy sijoittamisessa ja tuotteiden valinnassa. Pankki ottaa tarkasti huomioon, millaisia tuotteita ja palveluita se tarjoaa asiakkailleen, ja vastuullisuus on keskeinen kriteeri näissä valinnoissa. Tämä korostaa sitä, että vastuullisuus ei ole pelkkä markkinointitermi, vaan se on integroitunut osaksi pankin päätöksentekoprosesseja, mitä esimerkki (14) selventää.

- (14) "Sitä tuodaan esille ja halutaan kertoa, että me niinku halutaan toimia vastuullisesti ja että meillä on siihen tuotteita."

Esimerkki (14) korostaa organisaation halua tuoda esille vastuullisuuttaan ja viestiä siitä asiakkailleen. Voidaan todeta, että vastuullisuus on keskeinen osa pankkialan toimintaa ja asiakasvuorovaikutusta. Pankit tunnistavat vastuullisuuden merkityksen ja pyrkivät vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin tarjoamalla vastuullisia tuotteita ja palveluita.

Esimerkin (14) todentaa, että organisaatiot eivät ainoastaan halua toimia vastuullisesti, vaan myös viestiä siitä aktiivisesti ja avoimesti. Tämä viestintä on keskeinen osa organisaation maineenhallintaa ja sen suhdetta asiakkaisiin. Aktiivinen ja avoin viestintä vastuullisuudesta voi vahvistaa asiakkaiden luottamusta ja parantaa organisaation mainetta. Eritoten monikanavaisessa ympäristössä, jossa asiakkaat voivat saada tietoa ja palvelua monista eri kanavista, on tärkeää, että viesti vastuullisuudesta on johdonmukainen ja selkeä (Pascual-Miguel ja muut, 2015).

Mielenkiintoista on, että vaikka pankki korostaa vastuullisuuttaan, asiakkaat eivät välttämättä aktiivisesti kysy siitä. Kuitenkin, kun vastuullisuus tuodaan esille, se resonoi asiakkaiden kanssa. Haastateltava mainitsee, että vastuullisuus on osa jokaista asiakastapaamista, ja se on keskustelun aiheena erityisesti niiden asiakkaiden kanssa, jotka eivät ole aiemmin olleet tekemisissä vastuullisen sijoittamisen kanssa. Tämä näkyy esimerkissä (15).

- (15) "Keskustellaan asiakkuuden asiakkaan kanssa siitä vastuullisuudesta ja karotetaan se hänen kiinnostuksensa vastuulliseen sijoittamiseen. Eli tavallaan se kuuluu ihan jokaiseen tapaamiseen, että keskustellaan se vastuullisuusasia ja mikä asiakkaan oma mielenkiinto ja into aiheeseen on. Eli tämä vastuullisuus on kyllä integroitu. Sillä tavalla se näkyy joka tapaamisessa. Sellaisten asiakkaiden kanssa, joilla ei ehkä siitä ole kokemusta, niin se on vielä syvällisempikin se keskustelu ja sitten jos on ehkä semmoinen tutumpi asiakas, jolla on jo siitä vastuullisuudesta kokemusta ja on ehkä vastuullisen sijoittamisen tuotteita, niin heidän kanssaan sitten se ehkä keskustelu on sitten vähän nopeampi siinä."

Esimerkki (15) kuvastaa, kuinka vastuullisuus ei ole enää vain lisäarvo, vaan se on keskeinen osa pankin ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Vastuullisuus on integroitu jokaiseen asiakastapaamiseen. Tämä heijastaa pankkialan laajempaa trendiä, jossa vastuullisuus ei ole enää vain erillinen osa-alue, vaan se on sulautettu osaksi jokapäiväistä toimintaa. Asiakkaiden kiinnostus vastuulliseen sijoittamiseen ja pankkien tarjoamiin vastuullisiin tuotteisiin on kasvussa, ja pankkien on tärkeää tunnistaa ja vastata tähän tarpeeseen.

Esimerkissä (15) korostuu myös viestinnän merkitys. Asiakaspalvelijan tehtävänä on paitsi informoida asiakasta vastuullisista sijoitusvaihtoehdoista, myös kuunnella ja ymmärtää asiakkaan näkemyksiä ja toiveita vastuullisuuden suhteen. Tämä vaatii avointa ja selkeää viestintää sekä kykyä mukautua erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Kun asiakas on jo tietoinen vastuullisuudesta ja on valinnut vastuullisia sijoitustuotteita, keskustelu voi olla nopeampi. Toisaalta, kun asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta vastuullisuudesta, keskustelu on syvällisempi ja vaatii enemmän aikaa ja selitystä. Asiakaspalvelijan rooli on keskeinen tässä yhteydessä, sillä heidän kauttaan pankin vastuullisuusstrategia

konkretisoituu ja välittyy asiakkaille. On tärkeää, että asiakaspalvelijat ovat koulutettuja ja valmiita keskustelemaan vastuullisuudesta asiakkaiden kanssa, ja että heillä on käytössään tarvittavat tiedot ja työkalut tämän tehtävän suorittamiseen.

- (16) "Ympäristöasiat, ne ilmastonmuutos asiat niin tää on ehkä semmoinen niinku ensimmäinen, mikä mikä sieltä tulee että esiin, mutta kyllä yhä enenevissä määrin tämmöinen sosiaalinen vastuu kiinnostaa asiakkaita totta kai ja tämmöiset lapsityövoima-asiat on mietittynä."

Organisaation maine ja identiteetti rakentuvat paitsi ulkoisesta viestinnästä myös sisäisestä viestinnästä. Esimerkissä (16) korostuu organisaation vastuullisuus ympäristöasioissa ja sosiaalisissa kysymyksissä. Työntekijäidentiteetti voi muovautua organisaatiossa, joka ottaa aktiivisesti kantaa ja toimii vastuullisesti näissä asioissa. Organisaation on tuettava työntekijöitään tarjoamalla tietoa esimerkin aiheista, jotta he kykenevät palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla ja täyttämään näiden odotukset.

Esimerkki (16) kuvastaa asiakkaiden valvutuneisuutta ja odotuksia palveluiden suhteen. Mikäli pankki ei pysty vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, maine voi kärsiä ja samalla työntekijät voivat turhautua omassa työssään. Tästä voi seurata tapahtumaketju, mikä vaikuttaa drastisesti maineeseen.

Viestinnällä on keskeinen rooli vastuullisuuden teemojen välittämisessä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Haastatteluista käy ilmi, että pankki pyrkii tuomaan vastuullisuutta esille viestinnässään ja koulutuksissaan. Tämä korostaa viestinnän merkitystä vastuullisuuden teemojen sisäistämässä ja niiden välittämisessä sekä henkilöstölle että siten myös asiakkaille asti.

4.2.5 Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa

Pankki on vuosien varrella ollut monenlaisten käsitysten kohteena. Haastattelujen perusteella voidaan tunnistaa useita teemoja, jotka vaikuttavat siihen, miten haastateltavien asiakkaat ja ystävät näkevät pankin.

Ensimmäinen havainto on, että pankki nähdään usein "kylmänä" ja "vaikeasti saavutettavana". Tämä käsitys on muodostunut erityisesti puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun kautta, jossa saatavuus on koettu haasteelliseksi. Toisaalta digitaaliset kanavat, kuten sosiaalinen media, ovat tuoneet pankin lähemmäksi asiakkaita, mutta samalla ne ovat altistaneet pankin kritiikille ja negatiivisille palautteille.

Esimerkki (17) havainnollistaa tilannetta.

- (17) "Hyvin todennäköistä on, että vaikka asiakas lähestyisi minua minun puhelinnumerollani, niin lopputulos on se, että hän päätyy kuitenkin keskustelemaan meidän asiakaspalvelun kanssa ja silloinhan siihen tulee myöskin se jonotus väliin eli se on ehkä turhauttavaa omasta näkökulmasta, kun ei pystytä palvelemaan toivotulla tavalla. Asiakas joutuu selvittämään enemmän asiaansa vieraalle ihmiselle."

Esimerkki (17) kuvaa tilannetta, jossa asiakas yrittää ottaa yhteyttä suoraan tiettyyn henkilöön, mutta päätyy lopulta keskustelemaan yleisen asiakaspalvelun kanssa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista sekä asiakkaalle että alkuperäiselle henkilölle, joka ei pysty palvelemaan asiakasta toivotulla tavalla.

Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on keskeinen osa asiakaskokemusta. Positiivinen ja sujuva vuorovaikutus voi johtaa positiiviseen asiakaskokemukseen, kun taas negatiivinen vuorovaikutus voi johtaa negatiiviseen kokemukseen. Esimerkissä (17) kuvattu tilanne voi heikentää asiakkaan kokemusta, koska hän joutuu selvittämään asiaansa uudelleen vieraalle ihmiselle. Tämä korostaa asiakaspalvelijoiden, mutta myös pankin prosessien roolia ja merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Esimerkki (17) korostaa myös henkilökohtaisen palvelun merkitystä. Kun asiakas joutuu toistamaan asiansa useaan otteeseen eri henkilöille, se voi heikentää luottamusta pankkiin ja vaikuttaa negatiivisesti asiakassuhteeseen (Dixon, Freeman, & Toman, 2010).

Toinen merkittävä teema on tekniset ongelmat ja häiriöt, jotka ovat vaikuttaneet asiakkaiden kokemuksiin. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä tilanteista, joissa heidän ystävänsä tai perheenjäsenensä ovat kokeneet ongelmia pankin digitaalisten palveluiden kanssa. Tällaiset kokemukset voivat vaikuttaa negatiivisesti pankin maineeseen ja luottamukseen, mutta asiakaspalvelijoiden lähipiiri tuntuu suhtautuvan ongelmatilanteisiin ymmärtäväisesti kuten näkyy esimerkissä (18).

- (18) "Monet kommentoi, että oli vissiin joku tämmöinen juttu ja sitten tulee kuitenkin, tai aina yleensä tulee, sympatiaa ehkä enemmänkin. Ja ymmärrystä, että on varmaan ollut raskasta töissä. Että ei ole kyllä semmoinen suoraan negatiivinen vastaanotto lähipiirillä."

Vastuullisuus pankkialalla ei ole vain yrityksen sisäinen asia, vaan se vaikuttaa myös siihen, miten asiakkaat ja yleisö näkevät pankin. Esimerkissä (18) korostuu, että vaikka yleisöllä voi olla tiettyjä ennakkokäsityksiä tai reaktioita pankkialaan liittyviin uutisiin, henkilökohtainen vuorovaikutus ja keskustelu voivat muuttaa näitä käsityksiä. Haastatellun kokemus osoittaa, että kun hän keskustelee lähipiirinsä kanssa, hän saa sympatiaa ja ymmärrystä. Tämä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ymmärryksen ja empatian luomisessa.

Pankkialan maine muodostuu monista eri tekijöistä, ja yksi keskeinen tekijä on viestintä. Esimerkissä (18) haastateltava kuvaa, miten hänen lähipiirinsä on reagoinut johonkin pankkialaan liittyvään uutiseen. Vaikka uutinen itsessään on saattanut olla negatiivinen, henkilökohtainen vuorovaikutus ja keskustelu ovat auttaneet muokkaamaan tätä käsitystä. Tämä korostaa viestinnän roolia maineen muodostumisessa ja sen hallinnassa. Henkilökohtainen vuorovaikutus ja keskustelu voivat toimia vastapainona negatiivisille uutisille ja auttaa luomaan positiivisempaa kuvaa pankista.

Viestinnän rooli näiden käsitysten muodostumisessa on keskeinen. On tärkeää, että pankki kommunikoi avoimesti ja rehellisesti mahdollisista ongelmista ja pyrkii

ratkaisemaan ne mahdollisimman nopeasti. Lisäksi pankin tulisi kuunnella aktiivisesti asiakkaidensa palautetta ja kehittää palveluitaan sen perusteella.

- (19) "No kyllä mä koen sen niin, että mun mielestä meidän täytyykin niinku tuoda noita asioita enemmän julkisuuteen, koska mun mielestä liian liian vähän just näkyy sitä miten paljon hyviä asioita me tehdään yhteiskuntavastuun suhteen."

Haastateltava tuo esimerkissä (19) esille, kuinka pankki tekee yhteiskuntavastuullisia asioita ja mahdollistaa työntekijöilleen työajan käyttämistä vapaaehtoistyöhön. Haastateltava ei kuitenkaan koe, että pankki viestisi näistä positiivisista asioista tehokkaasti. Näin pankki jättää käyttämättä mahdollisuuden rakentaa positiivista kuvaa yhteiskuntavastuuseen liittyen.

Esimerkissä (19) tuodaan esiin halu tuoda positiivisia asioita enemmän julkisuuteen ja korostaa yhteiskuntavastuuta. Voidaan päätellä, että yhteistyön korostaminen on keskeistä pankin maineen ja asiakassuhteiden kannalta. Asiakkaat saattavat arvostaa pankkia, joka näyttää aktiivisesti positiivista vaikutustaan yhteiskuntaan ja korostaa yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta.

Yhteiskuntavastuun korostaminen ja viestintä ovat keskeisiä tekijöitä. Kun pankki viestii positiivisista teoistaan ja yhteiskuntavastuustaan eri kanavissa johdonmukaisesti, se voi rakentaa positiivista kuvaa ja vahvistaa asiakassuhteitaan (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010).

Asiakkaat saattavat nähdä pankin enemmän kuin vain taloudellisena instituutiona, vaan yhteisönä, joka välittää ja tekee hyvää yhteiskunnalle. Tämä voi vahvistaa asiakkaiden luottamusta pankkiin ja sen palveluihin. Lisäksi, kun pankki tuo esiin positiivisia tekojaan ja yhteiskuntavastuutaan, se voi parantaa pankin mainetta ja asiakkaiden käsitystä pankista vastuullisena toimijana.

4.3 Yhteenveto

Organisaation ilmapiiri ja johtaminen ovat työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja suorituskyykyyn keskeisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan pankin työntekijät kokevat ilmapiirin pääosin positiiviseksi. He identifioivat itsensä vahvasti työyhteisöön, mikä osoittaa vahvaa organisaatiokulttuuria. Koronapandemian aikana organisaation johto ja tiimi ovat pyrkineet pitämään tiiviimmin yhteyttä, mikä on edistänyt yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia. Avoimuus ja säännöllinen viestintä ovat korostuneet etätyöskentelyn aikana.

Haastatteluista nousi kuitenkin esiin myös haasteita, kuten sosiaalisen median kautta jaettavat negatiiviset kokemukset, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin ja organisaation maineeseen. Johtamisen rooli on keskeinen ilmapiirin ja kulttuurin muodostumisessa, ja haastattelujen perusteella johtaminen on osallistavaa ja kannustavaa.

Sisäinen viestintä on tärkeässä roolissa organisaation ilmapiirissä ja johtamisessa. Esimerkiksi, kun virheitä tapahtuu, organisaatiossa pyritään avoimeen kommunikaatioon ja yhteisen ratkaisun etsimiseen. Tämä viittaa organisaatiokulttuuriin, jossa virheet nähdään oppimismahdollisuuksina. Avoin ja rehellinen viestintä virhetilanteista voi vahvistaa asiakkaiden luottamusta ja siten parantaa organisaation mainetta.

Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Pankin haastatteluissa monet työntekijät kertoivat kokevansa vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja identifioivat itsensä voimakkaasti pankin työntekijöinä. Aktiivinen yhteydenpito, erityisesti digitaalisten työkalujen kautta, on tärkeässä roolissa yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamisessa, kuten esimerkissä, jossa työntekijä kertoi olevansa ainoa tiimiläinen Oulussa, mutta koki silti kuuluvansa tiimiin Helsingissä olevien kollegoidensa kanssa.

Yhteistyö ja yhteenkuuluvuus ovat keskeisiä tekijöitä organisaation kulttuurissa. Vaikka tiimit auttoivat aiemmin toisiaan enemmän, nykyään ajan rajallisuus ja painopiste omassa työssä voivat heikentää yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen sekä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun.

Organisaation arvot ovat tärkeitä määrittämään sen kulttuuria. Jos työntekijät eivät ole tietoisia arvoista tai eivät koe niitä omikseen, se voi heikentää yhteisöllisyyden tunnetta. Haastatteluissa nousi esille, että jotkut työntekijät kokevat haasteita ymmärtäessään ja sisäistäessään organisaation arvoja.

Viestintä on keskeinen tekijä yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumisessa. Avoimuus, selkeys ja jatkuva vuorovaikutus ovat tärkeitä, kun työntekijät muodostavat käsitystään organisaatiosta. Toisaalta viestinnän haasteet, kuten puutteellinen tieto organisaation suunnasta tai päätöksistä, voivat heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Pankit ovat historiallisesti edustaneet luottamusta ja vakautta. Haastattelujen perusteella pankkien rooli ja kuva yksilöiden ja yhteisöjen elämässä on kuitenkin monimutkaisempi. Pankkia ei nähdä pelkästään taloudellisena instituutiona, vaan yhteisönä, jossa on vahva yhteenkuuluvuuden tunne. Tämä korostuu, kun puhutaan yhteydenpidosta ja vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa.

Sosiaalinen media on tärkeä kanava, jossa asiakkaat hakevat tietoa ja muodostavat käsityksiään pankista. Pankkien on oltava aktiivisia ja näkyviä sosiaalisessa mediassa rakentaakseen ja ylläpitääkseen positiivista mainetta. Digitalisaatio on muuttanut pankkien roolia, ja ne ovat ottaneet yhteiskunnallisia tehtäviä, kuten verkkopankkitunnusten tarjoaminen moniin digipalveluihin. Tämä korostui erityisesti korona-aikana.

Digitalisaation myötä asiakaspalvelijoiden rooli on muuttunut. He tarjoavat nyt digipalvotusta, erityisesti iäkkäämmille asiakkaille, jotka eivät ole tottuneet käyttämään

digitaalisia palveluita. Asiakaspalvelijat ovat ensimmäinen kosketuspiste asiakkaille, ja he voivat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti.

Haastatteluissa nousi esiin myös haasteita ja ristiriitoja pankkien käsityksissä. Vaikka pankit korostavat vastuullisuuttaan, haastatteluissa ilmeni kritiikkiä, kuten konttoriverkoston supistukset. Viestinnän on oltava avointa ja rehellistä rakentaakseen ja ylläpitääkseen luottamusta. Eri ikäiset asiakkaat suhtautuvat eri tavoin palveluihin, ja tämä voi vaikuttaa pankin maineeseen.

Nykyajan yritystoiminnassa vastuullisuus on yhä keskeisemmässä roolissa. Haastattelijien perusteella pankit ovat integroineet vastuullisuuden osaksi toimintaansa ja asiakasvuorovaikutusta. Vastuullisuus ei ole pelkkä markkinointitermi, vaan se on sisällytetty pankin päätöksentekoprosesseihin ja tuotevalintoihin. Pankit pyrkivät aktiivisesti tuomaan esille vastuullisuuttaan ja viestimään siitä asiakkailleen.

Vastuullisuus on keskeinen osa pankkialan toimintaa ja asiakasvuorovaikutusta. Pankit tunnistavat vastuullisuuden merkityksen ja pyrkivät vastaamaan asiakkaiden odotuksiin tarjoamalla vastuullisia tuotteita ja palveluita. Asiakaspalvelijoiden rooli on korostunut, sillä heidän kauttaan pankin vastuullisuusstrategia konkretisoituu ja välittyy asiakkaille. Heidän tehtävänä on informoida asiakasta vastuullisista sijoitusvaihtoehdoista ja kuunnella asiakkaan näkemyksiä vastuullisuudesta.

Asiakkaat ovat yhä tietoisempia vastuullisuudesta, ja heidän kiinnostuksensa vastuulliseen sijoittamiseen kasvaa. Pankkien on tärkeää tunnistaa ja vastata tähän tarpeeseen. Asiakaspalvelijoiden on oltava koulutettuja ja valmiita keskustelemaan vastuullisuudesta asiakkaiden kanssa. Heidän on myös mukauduttava erilaisten asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Viestinnällä on keskeinen rooli vastuullisuuden teemojen välittämisessä. Pankit pyrkivät tuomaan vastuullisuutta esille viestinnässään ja koulutuksissaan. Tämä korostaa

viestinnän merkitystä vastuullisuuden teemojen sisäistämisessä ja niiden välittämisessä sekä henkilöstölle että asiakkaille. Organisaation maine ja identiteetti rakentuvat paitsi ulkoisesta viestinnästä myös sisäisestä viestinnästä, ja vastuullisuus on keskeinen osa tätä viestintää.

Pankkialan maine on muodostunut monenlaisten käsitysten ja kokemusten perusteella. Haastattelujen mukaan yksi yleinen käsitys on, että pankki koetaan usein "kylmänä" ja "vaikeasti saavutettavana", erityisesti puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun kautta. Vaikka digitaaliset kanavat, kuten sosiaalinen media, ovat tuoneet pankin lähemmäksi asiakkaita, ne ovat myös altistaneet pankin kritiikille.

Yksi haastatteluissa esiin nousseista haasteista oli asiakkaiden yhteydenottojen ohjautuminen yleiseen asiakaspalveluun, vaikka asiakkaan tarkoituksena olisi ollut keskustella suoraan tietyn henkilön kanssa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista sekä asiakkaalle että pankin henkilökunnalle. Vuorovaikutuksen laatu ja sujuvuus ovat keskeisiä tekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Tekniset ongelmat ja häiriöt digitaalisissa palveluissa ovat myös vaikuttaneet negatiivisesti asiakkaiden kokemuksiin. Vaikka nämä ongelmat voivat heikentää pankin mainetta, henkilökohtainen vuorovaikutus ja keskustelu voivat auttaa muokkaamaan negatiivisia käsityksiä ja luomaan ymmärrystä ja empatiaa.

Viestinnän rooli on keskeinen pankin maineen muodostumisessa. On tärkeää, että pankki kommunikoi avoimesti ja rehellisesti mahdollisista ongelmista ja pyrkii ratkaisemaan ne nopeasti. Pankin tulisi myös aktiivisesti tuoda esiin positiivisia tekojaan ja yhteiskuntavastuutaan, jotta se voi rakentaa positiivista kuvaa itsestään yhteiskunnassa.

Pankin maine ei muodostu pelkästään taloudellisista tekijöistä, vaan myös siitä, miten se toimii yhteiskunnassa. Asiakkaat arvostavat pankkia, joka toimii aktiivisesti yhteiskunnan yleisen hyvän puolesta ja korostaa yhteisöllisyyttä.

5 Päätäntö

Tutkielman kohteena on ollut pankkialan asiakaspalvelijoiden merkitys ja rooli pankkien maineen muodostumisessa ja ylläpitämisessä. Tämä rooli on erityisen merkittävä nykyaikana, kun digitalisaatio on mullistanut monia perinteisiä toimialoja, mukaan lukien pankkialan ja sen myötä myös vuorovaikutus on muuttunut.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Miten asiakaspalvelijat kokevat pankin maineen vaikuttavan heidän vuorovaikutukseensa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa? Tulosten perusteella pankin maine voi vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaat ja muut sidosryhmät suhtautuvat asiakaspalvelijoihin. Positiivinen maine voi helpottaa vuorovaikutusta ja luoda luottamusta, kun taas negatiivinen maine voi asettaa asiakaspalvelijat puolustuskannalle. Asiakaspalvelijat ovat usein ensimmäinen ja ainoa henkilökohtainen kosketuspiste monille asiakkaille, ja heidän kykynsä rakentaa luottamusta ja ymmärrystä on avainasemassa pankin maineen muodostumisessa. Heidän vuorovaikutuksensa asiakkaiden kanssa voi joko vahvistaa tai heikentää pankin mainetta.

Toinen tutkimuskysymys oli: Millaisia maineeseen liittyviä toimintatapoja asiakaspalvelijat kertovat käyttävänsä? Tutkimuksen tulosten perusteella viestintä on keskeinen osa maineen hallintaa. Asiakaspalvelijat ovat usein etulinjassa, kun kyse on pankin maineen muokkaamisesta ja ylläpitämisestä. Heidän käytössään olevat viestinnälliset työkalut ja resurssit voivat vaikuttaa siihen, kuinka hyvin he voivat vastata asiakkaiden kysymyksiin, ratkaista ongelmia ja edustaa pankkia positiivisessa valossa. Erityisesti haastatteluissa korostui, että asiakaspalvelijoiden kyky ymmärtää ja vastata asiakkaiden tarpeisiin, sekä heidän kykynsä kommunikoida tehokkaasti ja empaattisesti, ovat keskeisiä tekijöitä maineen rakentamisessa.

Kolmas tutkimuskysymys oli: Millaisia ovat suurimmat haasteet ja mahdollisuudet, joita asiakaspalvelijat kokevat kohtaavansa työssään maineen näkökulmasta? Tulosten perusteella asiakaspalvelijat kohtaavat useita haasteita ja mahdollisuuksia maineen näkökulmasta. Yksi keskeinen haaste on yhteistyön väheneminen kollegoiden kesken.

Aikaisemmin oli mahdollista tarjota apua kollegoille ja pysyä ajan tasalla heidän työstään. Nyt tämä on muuttunut, mikä on johtanut hitaampiin vastausaikoihin ongelmiin, ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti pankin maineeseen. Lisäksi tekniset ongelmat ovat haaste, mihin asiakaspalvelijat eivät voi suoraan vaikuttaa. Digitalisaation myötä on tullut myös uusia haasteita. Esimerkiksi iäkkäämmät asiakkaat saattavat kokea digitaalisten palveluiden käytön haastavaksi ja pankin konttoriverkoston ja aukioloaikojen supistukset ovat myös olleet ristiriidassa asiakaslähtöisyyden kanssa erityisesti, kun huomioidaan iäkkäämmät asiakkaat.

Toisaalta asiakaspalvelijoilla on myös mahdollisuuksia vaikuttaa positiivisesti pankin maineeseen. He voivat käyttää empatiaa lievittääkseen asiakkaan negatiivista asennetta. Heidän asiantuntemuksensa on keskeinen tekijä positiivisen pankkikokemuksen luomisessa. Vaikka digitaaliset kanavat ovat tuoneet haasteita, ne tarjoavat myös tehokkuutta ja mukavuutta. Asiakaspalvelijoiden rooli on edelleen keskeinen, ja heidän kykynsä rakentaa luottamusta ja ymmärrystä on avainasemassa pankin maineen muodostumisessa.

Pankin työntekijöiden haastattelujen perusteella yhteenkuuluvuuden tunne korostuu, ja viestintä on avainasemassa tämän kokemuksen muodostumisessa. Tämä havainto heijastaa luvussa kolme esitettyä näkökulmaa, jossa työntekijöiden kokemukset ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat merkittäviä tekijöitä maineen ylläpidossa. Käytetty haastattelumenetelmä on osoittautunut arvokkaaksi välineeksi ymmärtää työntekijöiden välistä dynamiikkaa ja heidän kokemustaan osana organisaatiota. Tämä korostaa viestinnän merkitystä paitsi organisaation sisäisenä toimintana myös sen vaikutuksena ulkoiseen maineeseen ja markkinaposition vahvistamiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat asiakaspalvelijoiden roolin olevan edelleen keskeinen, vaikka heidän vuorovaikutuksensa asiakkaiden kanssa onkin muuttunut digitaaliseksi. Asiakaspalvelijat ovat usein ensimmäinen ja ainoa henkilökohtainen kosketuspiste monille asiakkaille, ja heidän kykynsä rakentaa luottamusta ja ymmärrystä on avainasemassa pankin maineen muodostumisessa.

Erityisesti haastatteluissa korostui, että asiakaspalvelijoiden kyky ymmärtää ja vastata asiakkaiden tarpeisiin, ovat keskeisiä tekijöitä maineen rakentamisessa. Heidän kykynsä kommunikoida tehokkaasti ja empaattisesti oli myös arvokasta. Asiakaspalvelijat eivät ole vain transaktioiden suorittajia; he ovat myös pankin kasvot ja ääni, ja heidän vuorovaikutuksensa asiakkaiden kanssa voi joko vahvistaa tai heikentää pankin mainetta.

Lisäksi tutkimus osoitti, että pankkien on tunnistettava ja arvostettava asiakaspalvelijoiden roolia maineenhallinnassa. Koulutus, resurssit ja tuki ovat keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat asiakaspalvelijoiden menestyksen tässä roolissa.

Voidaan todeta, että vaikka pankkiala on kokenut merkittäviä muutoksia digitalisaation myötä, asiakaspalvelijoiden rooli maineen rakentamisessa ja ylläpidossa on edelleen keskeinen. Pankkien on tunnistettava tämä ja investoitava resursseihin, jotka tukevat asiakaspalvelijoiden menestystä tässä tehtävässä.

Tutkimuksen tulokset valottavat viestinnän keskeistä roolia työntekijöiden sitoutumisessa, motivaatiossa ja suorituskyvyssä. Tämä havainto on yhdenmukainen teoreettisen viitekehyksen kanssa, joka esiteltiin luvussa kaksi. Viestintäkulttuurin on todettu vahvistavan työntekijäidentiteettiä ja edistävän yhteistyötä, mikä on olennaista organisaation tuottavuudelle ja maineelle. Haastattelumenetelmä, jota käytettiin työntekijöiden kokemusten ja käsitysten keräämisessä, on antanut syvällistä ymmärrystä siitä, miten sisäinen viestintä voi tukea tai heikentää näitä elementtejä. Voidaan todeta, että rakentava ja avoin viestintäkulttuuri on keskeisessä asemassa työyhteisön sitoutumisen ja suorituskyvyn kehittämisessä.

Digitalisaation aikakaudella pankkien on mukauduttava uusiin toimintamalleihin ja -tapoihin. Asiakkaat odottavat saumattomia ja tehokkaita digitaalisia palveluita, mutta samalla he arvostavat henkilökohtaista kosketusta ja luottamusta, jota perinteinen pankkitoiminta on tarjonnut. Tämä tutkimus osoittaa, että vaikka teknologia muuttaa monia

pankkitoiminnan näkökohtia, ihmisten välinen vuorovaikutus on edelleen keskeinen osa kokemusta.

Kuten Rajaobelina (2018) havaitsi, myös tämä tutkimus osoittaa, että asiakaskokemus ja henkilökohtainen vuorovaikutus ovat tärkeitä tekijöitä, ja ne voivat vaikuttaa merkittävästi asiakassuhteen laatuun ja siten myös yrityksen maineeseen. Molemmissa tutkimuksissa tunnistetaan digitaalisen murroksen vaikutukset asiakassuhteisiin ja korostetaan henkilökohtaisen elementin säilyttämisen tärkeyttä, vaikka asiakasvuorovaikutus siirtyykin yhä enemmän digitaalisiin kanaviin. Kumpikin tutkimus tunnistaa asiakaskokemuksen monimuotoisuuden ja henkilökohtaisen kosketuksen merkityksen.

Tutkimuksessa havaittiin, että pankki mielletään usein "kylmäksi" ja "vaikeasti saavutettavaksi". Luvussa kolme esitetyn viitekehysten mukaan organisaation ulkoisen maineen katsotaan muodostuvan toiminnan ja siitä kerrottavientarinoiden kautta. Tämä havainto herättää kysymyksen siitä, miten organisaatio voisi parantaa tätä mainetta ja tulla lähemmäksi asiakkaita. Se viittaa siihen, että on tärkeää tarkastella organisaation viestintästrategioita ja sitä, miten ne vaikuttavat sidosryhmien kokemuksiin. Yksi vaihtoehto voisi olla pelillistämisen hyödyntäminen palveluissa.

Asiakaspalvelijoiden rooli maineen rakentajina ja ylläpitäjinä on korvaamaton. He ovat usein ensimmäinen kosketuspiste asiakkaille ja voivat muokata asiakkaan kokemusta positiivisesti tai negatiivisesti. Tämä tutkimus korostaa, että pankkien on investoitava asiakaspalvelijoidensa koulutukseen ja tukemiseen, jotta he voivat toimia tehokkaasti tässä keskeisessä roolissa.

Tutkimuksen tulokset antavat suuntaa myös pankkialan tulevaisuuden strategioille. Pankkien tulisi ottaa huomioon tutkimuksen tulokset, kun ne suunnittelevat tulevaisuuden toimintamallejaan ja strategioitaan. Tämä voi tarkoittaa investointeja teknologiaan, joka parantaa asiakaskokemusta, mutta myös investointeja henkilöstöön ja koulutukseen, joka varmistaa, että asiakaspalvelijat voivat toimia tehokkaasti ja empaattisesti.

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin, että pankin työntekijät kokevat organisaation yhteiskuntavastuulliset toimet ja niiden viestinnän puutteellisiksi. Tämä havainto on erityisen tärkeä, sillä yhteiskuntavastuun aktiivinen viestintä on avainasemassa pankin maineen rakentamisessa ja asiakassuhteiden vahvistamisessa. Työntekijät näkevät pankin tekevä monia yhteiskuntavastuullisia tekoja. Näiden toimien tuominen julkisuuteen ja niiden tehokas kommunikointi sidosryhmille on jäänyt kuitenkin vähäiseksi haastateltavien kokemuksen mukaan. Tällainen viestinnän potentiaalin hyödyntämättä jättäminen ei ole milläkään organisaatiolle viisasta.

Luvussa kaksi esitetty teoreettinen viitekehys vahvistaa, että organisaation yhteiskuntavastuullisuus ja sen näkyväksi tekeminen ovat olennaisia elementtejä maineenhallinnassa. Koska työntekijät kokevat, että yhteiskuntavastuullisista teoista ei viestitä riittävästi, tulisi organisaation kehittää viestintästrategioita, jotka tuovat esiin pankin positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan. Tämä vastaa teoriassa korostettua näkemystä, jonka mukaan vastuullisuuden kommunikointi on keskeinen tekijä maineen muodostumisessa ja ylläpidossa.

Tämän tutkielman tulokset korostavat pankkialan asiakaspalvelijoiden keskeistä roolia maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tämän tiedon valossa on selvää, että pankkien on tehtävä strategisia päätöksiä, jotka tukevat ja vahvistavat tätä roolia nykyisessä digitaalisessa maisemassa.

Asiakaspalvelijoiden tulisi olla pankin brändin lähettiläitä, jotka edustavat pankin arvoja ja visiota jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Tämä vaatii selkeää sisäistä viestintää työntekijöille organisaation arvoista ja tavoitteista sekä jatkuvaa koulutusta ja tukea esimerkiksi esihenkilöltä.

Pankkien on investoitava työntekijöiden jatkuvaan koulutukseen, jotta varmistetaan asiakaspalvelijoiden olevan ajan tasalla uusimmista teknologioista, palveluista ja

toimintatavoista. Tämä ei tarkoita vain teknistä koulutusta, vaan myös koulutusta vuorovaikutustaidoissa ja empatiassa, jotta he osaavat toimia asiakkaiden kanssa parhaalla mahdollisella tavalla.

Pankkien maineenhallintastrategioiden on oltava proaktiivisia, jotka tunnistavat ja ennakoivat reagoivat maineriskeihin. Tämä voi tarkoittaa avoimempaa viestintää asiakkaiden kanssa, nopeampaa reagointia ongelmatilanteisiin ja jatkuvaa palautteen keräämistä ja analysointia.

Pankkien on arvioitava jatkuvasti teknologioitaan ja päivitettävä niitä, jotta voidaan varmistua niiden tukevan asiakaspalvelijoiden työtä ja parantavan asiakaskokemusta. Tämä voi tarkoittaa investointeja uusiin digitaalisiin työkaluihin, tekoälyyn tai automaatioon. Tutkimuksen mukaan IT-investoinnit laitteisiin ja ohjelmistoihin tekevät toiminnasta kalliimpaa ja vähemmän kannattavaa, mutta sen sijaan rahan sijoittaminen digitaalisiin palveluihin alentaa kustannuksia ja lisää voittoja (Chauhan ja muut, 2022).

Pankkialan on tunnistettava ja arvostettava asiakaspalvelijoiden keskeistä roolia maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tämä vaatii strategista ajattelua, investointeja ja jatkuvaa sitoutumista asiakaspalvelijoiden tukemiseen ja kouluttamiseen.

Digitalisaation nopea eteneminen on johtanut siihen, että asiakkaat odottavat yhä enemmän saumattomia ja mukautettuja palveluita. Tämä ei tarkoita vain teknologisia innovaatioita, vaan myös sitä, kuinka pankit voivat yhdistää digitaaliset palvelut henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Vaikka monet asiakkaat suosivat digitaalisia kanavia päivittäisissä pankkitoiminnoissaan, henkilökohtaisen kosketuksen ja luottamuksen tarve ei ole kadonnut. Tulevaisuudessa pankkien on löydettävä tapoja yhdistää nämä kaksi maailmaa, tarjoten digitaalisia ratkaisuja, jotka ovat integroituja henkilökohtaiseen palveluun.

Toinen keskeinen näkökohta on globalisaation vaikutus pankkialaan. Asiakkaat ovat yhä enemmän yhteydessä maailmanlaajuisesti, ja he odottavat pankkipalveluiden olevan

yhtä rajattomia kuin heidän omat elämänsä. Tämä tarkoittaa, että pankkien on mukautettava monimutkaisempiin ja monikulttuurisempiin asiakasvaatimuksiin.

Lisäksi pankkialan kilpailu tulee todennäköisesti kiristymään, kun uudet toimijat, kuten fintech-yritykset, tulevat markkinoille innovatiivisilla ja mukautetuilla ratkaisuilla. Pankkien on oltava valmiita vastaamaan näihin haasteisiin, ei vain teknologian avulla, vaan myös vahvistamalla heidän suhteitaan asiakkaisiin.

Tulevaisuuden pankkiala tulee olemaan yhdistelmä teknologiaa ja inhimillisyyttä. Vaikka digitaaliset ratkaisut tulevat olemaan keskeisiä, asiakaspalvelijoiden rooli maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä tulee olemaan yhtä tärkeä, ellei jopa tärkeämpi. Pankkien on tunnistettava ja arvostettava tämä rooli, kun ne suunnittelevat tulevaisuuden strategioitaan ja toimintamallejaan.

Kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tässä työssä on omat rajoituksensa. Ensinnäkin, vaikka tutkimus keskittyy pankkialan asiakaspalvelijoiden rooliin maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä, se perustuu rajattuun otokseen ja tiettyyn maantieteelliseen alueeseen. Tämä tarkoittaa, että tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä laajemmalle populaatiolle tai eri kulttuuriin ja taloudellisiin ympäristöihin.

Toiseksi, vaikka haastattelut tarjoavat syvällistä tietoa ja ymmärrystä aiheesta, ne ovat subjektiivisia ja voivat heijastella yksilöllisiä näkemyksiä ja kokemuksia. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka tuloksia tulkitaan ja yleistetään.

Jatkotutkimuksen osalta on monia mahdollisuuksia. Olisi hyödyllistä tutkia, kuinka asiakaspalvelijoiden rooli maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä vaihtelee eri pankkialan segmenteissä, kuten vähittäispankkitoiminnassa verrattuna investointipankkitoimintaan. Lisäksi olisi mielenkiintoista seurata, kuinka teknologian ja digitalisaation edelleen nopea kehitys vaikuttaa asiakaspalvelijoiden rooliin maineen rakentajina tulevaisuudessa.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla asiakaspalvelijoiden koulutuksen ja tukemisen tarkastelu. Mikä on tehokkainta koulutusta ja tukea, joka auttaa heitä toimimaan tehokkaasti maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä? Miten pankit voivat investoida strategisesti ja kehittää tätä koulutusta ja tukea?

Lopuksi olisi arvokasta tutkia, kuinka asiakaspalvelijoiden rooli maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja uskollisuuteen. Onko suoraa yhteyttä asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuksen laadun ja asiakastyytyvyyden välillä? Ja jos on, kuinka pankit voivat hyödyntää tätä tietoa strategisesti?

Vaikka tämä tutkielma tarjoaa arvokkaita oivalluksia aiheesta, se myös herättää monia kysymyksiä ja mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Pankkialan jatkuva muutos ja kehitys tarkoittavat, että on tärkeää jatkaa tutkimusta ja syventää ymmärrystä siitä, kuinka pankit voivat navigoida dynaamisessa ympäristössä ja samalla rakentaa ja ylläpitää mainetta asiakaspalvelun kautta.

Lähteet

- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alvesson, M. (2010). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 17(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 36(6), 43–49. <https://doi.org/10.1108/10878571011088069>
- Aula, P., & Heinonen, J. (2002). *Maine: menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P., & Heinonen, J. (2011). *M2: Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.
- Aula, P., & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management*. New York: Routledge.
- Backhaus, K., Stone, B. A. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate reputation and employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/1252174>
- Brown, T. J. & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of service orientation and employee job satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 22(3), 148–160. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.001>

- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244–2266.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 928–944.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chauhan, S., Akhtar, A. & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences, 14*(2), 311-348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1121-1133.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *Journal of Marketing, 76*(2), 103-121. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review, 88*(7/8), 116-122. Noudettu 15.10.2023 osoitteesta:
<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. (2003). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.
- Frost, J. (2014). Values based leadership, *Industrial and Commercial Training*, 46 (3), 124-129. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0073>
- Forrester. (2010). *The Business Impact of Customer Experience*. Noudettu 24.10.2023 osoitteesta: <https://www.forrester.com/report/the-business-impact-of-customer-experience/RES45189> [rajoitettu pääsy]
- Gartner. (2022). These 3 Factors Are Key to Customer Experience Success. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta: <https://www.gartner.com/en/articles/these-3-factors-are-key-to-customer-experience-success>
- Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L. (2008). Trusting the Stock Market. *The Journal of Finance*, 63(6), 2557-2600. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.811545>
- Gupta, S. & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences. In J.A. Fitzsimmons & M.J. Fitzsimmons (Eds.), *New Service Development*, 33-51. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. Routledge: London.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. Noudettu 20.10.2023 osoitteesta: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus: Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

- Huang, J., Baptista, J. & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2-3), 112-124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2012.11.003>
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318905276558>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. *Media & viestintä*, 43, 79-99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (2010). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*. Noudettu 20.10.2023 osoitteesta: <https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect>
- Korpiola, L. (2011). *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. Infor: Helsinki.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T.W., Kunz, W., Sirianni, N.J., Voss, C., Wunderlich, N.V. & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238-246. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Markkanen, T.-R. (1999). *Yrityksen identiteetin johtaminen*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.
- Mease, J. J. (2016). Embracing discursive paradox: Consultants navigating the constitutive tensions of diversity work. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 59–83. <https://doi.org/10.1177/0893318915604239>
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

- Obodaru, O. (2017). Forgone, but not forgotten: Toward a theory of forgone professional identities. *Academy of Management Journal*, 60(2), 1-31. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0432>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/3150499>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A. & Colby, C. L. (2001). *Techno-Ready Marketing*. Free Press.
- Petriglieri, G. (2011). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44-60. <https://doi.org/10.5465/amle.9.1.zqr44>
- Pascual-Miguel, F. J., Agudo-Peregrina, Á. F. & Chaparro-Peláez, J. (2015). Influences of gender and product type on online purchasing. *Journal of Business Research*, 68(7), 1550-1556. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.050>
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L. & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>
- Rajaobelina, L. (2018). The Impact of Customer Experience on Relationship Quality with Travel Agencies in a Multichannel Environment. *Journal of Travel Research*, 57(2), 206-217. <http://dx.doi.org/10.1177/0047287516688565>
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Noudettu 20.10.2023 osoitteesta: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

- Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244. <https://doi.org/10.1080/00909880600769944>
- Sharma, N. & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170. <http://dx.doi.org/10.1108/08876049910266059>
- Shin, Y., Kim, M. J., Choi, J. N. & Lee, S. H. (2015). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 40(2), 232-265. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601115584998>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Sorainen, A. (2018). *SORI: Johtaja ja julkisuus kriisissä*. Alma Talent: Helsinki.
- T-media, (2021). Luottamus&Maine. [Rajoitettu saatavuus]
- Trethewey, A. & Ashcraft, K. L. (2004). Developing tension: An agenda for applied research on the organization of irrationality. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 171-181. <http://dx.doi.org/10.1080/14795752.2004.10058565>
- van Doorn, J., Mende, M., Noble, S. M., Hulland, J., Ostrom, A. L., Grewal, D. & Petersen, J. A. (2017). Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers' service experiences. *Journal of Service Research*, 20(1), 43-58. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1094670516679272>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press: New York.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun runko

Organisaation ilmapiiri ja johtaminen

Arvojen käsitteleminen, niiden välittyminen päivittäisessä viestinnässä. Ovatko ne tulleet tutuiksi?

Lähiesihenkilön toiminta: näkyvätkö arvot, etätyön vaikutukset?

Yhteenkuuluvuuden tunne

Yhteenkuuluvuuden tunne: onko korona ja etätyöskentely vaikuttanut?

Merkityksellisyys, uudet keinot ja mitä ne ovat olleet?

Sisäinen viestintä

Ulkoinen viestintä. Asuminen, säästäminen ja sijoittaminen, sustainability, yhteiskunta-vastuu

Käsitykset pankista

Millaisena pankki nähdään julkisuudessa

Eri ikäryhmien käsitykset ja suhtautuminen

Palvelukatkojen vaikutukset ja palaute niistä, onko viestintäohjeistus riittävää

Vastuullisuus

Vastuullinen rahoittaminen

Sijoittaminen ja säästäminen

Rooli suomalaisessa yhteiskunnassa

Asiakkaat ja ystävät

Asiakaspalvelijoiden käsitys sidosryhmistä ja niiden näkemyksistä

Ystävien ja perheen palaute

Muut kriisit ja erikoistilanteet, joissa pankki esiintyy julkisuudessa, ohjeistus työntekijöille