

Robotti digityön pomona

Tekoäly ja robotiikka johtamisen apuna finanssialan työn murroksessa

Annamaija Anttila & Piia Rantanen



2021 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Robotti digityön pomona -

Tekoäly ja robotiikka johtamisen apuna finanssialan työn murroksessa

Annamaija Anttila & Piia Rantanen

Liiketalous

Opinnäytetyö

Kesäkuu, 2021

Robotti digityön pomona – Tekoäly ja robotiikka johtamisen apuna työn murroksessa finanssialallaVuosi 2021 Sivumäärä 107

Opinnäytetyön toimeksiantona oli selvittää, kuinka tekoälyä ja robotiikkaa voidaan hyödyntää johtamisen apuna finanssialan työn murroksessa. Työn murroksen myötä digitalisaatio lisääntyy, ja työ sekä työntekijöiden osaamisvaateet muuttuvat. Tutkimuksen apukysymyksiä olivat: miten automatisaatiota, tekoälyä ja robotiikkaa hyödynnetään alalla nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa, miten digitalisaatio ja työn murros ovat vaikuttaneet finanssialaan, minkälaista johtamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä vaateita teknologian kehitys on tuonut yritysten turvallisuudenhallintaan. Kyseiset aiheet asettavat uudenlaisia tarpeita tulevaisuuden johtajuudelle.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään finanssialan kontekstissa työn murrokseen, digitalisaatioon ja teknologian kehitykseen sekä yhteistyömahdollisuuksiin, palveluliiketoimintaan ja johtamiseen sekä turvallisuuteen. Kirjoitusvastuut jaettiin siten, että Annamaija Anttila vastasi digitalisaatiosta ja teknologian kehityksestä, digitalisaatiosta ja yhteistyömahdollisuuksista sekä palveluliiketoiminnasta. Piia Rantanen vastasi finanssialan ja sen murroksen, johtamisen sekä turvallisuuden aihealueista.

Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin ja aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa haastateltiin viittä eri finanssialan asiantuntijaa eri teemoista. Haastattelujen teemat jaettiin neljään aihealueeseen opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten mukaisesti: teknologia, digitalisaatio ja yhteistyö, johtaminen ja palveluliiketoiminta sekä turvallisuus. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kuusitoista, ja jokaisella haastateltavalla oli vapaus valita, mihin kysymyksiin ja kuinka kattavasti haluaa vastata. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa noin yksi tunti.

Haastattelujen tuloksista laadittiin ihanneprofiili digiajan johtajalle finanssialalle. Opinnäytetyön tuloksena saatiin myös katsaus digitalisaation vaikutuksista finanssialaan Suomessa.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää arvioitaessa digitalisaation tuomia uusia osaamistarpeita finanssialalla. Lisäksi tutkimustulosten avulla voidaan lisätä ymmärrystä muutoksista, joita digitalisaatio on tuonut tullessaan finanssialalle.

Asiasanat: finanssiala, digitalisaatio, asiakaskokemus, johtaminen, kyberturvallisuus

Robot, the boss of digital work – artificial intelligence and robotics as leadership assistance in transformation of work in the financial sector

Year

2021

Pages

107

The aim of this thesis was to discover how artificial intelligence and robotics can be used as leadership assistance in the turning point of work in the financial sector. Digitalization is increasing due to the transformation of work and the skill requirements of employees are also changing. The primary objectives of the thesis were to investigate how artificial intelligence and robotics are used now and what is the outlook in the future; what kind of effect digitalization and transformation of work has had on the financial sector; what kind of leadership is needed in the future and what kind of leadership is needed in the future in the financial field. In addition, the goal of this thesis was to examine the requirements that the improvement of technology has brought to companies' security control. These topics set new kinds of requirements for leadership as well.

The theoretical framework of the study was written in the context of the financial sector. It was compiled taking into account; transformation of work, digitalization and improvement of technology, digitalization and cooperation, service-rendering business, leadership, and information and cyber security. Annamaija Anttila was responsible for writing about digitalization and improvement of; technology, digitalization and cooperation and service-rendering business. Piia Rantanen was responsible for writing about; transformation of work in financial sector, leadership and information and cyber security.

The research was implemented as qualitative research and collecting data was carried out by having semi-structured themed interviews. Five different specialists were interviewed from the financial sector. Themes of the interviews were organized according to the theoretical framework: technology, digitalization and cooperation, leadership and service-rendering business and safety. There were sixteen questions in total and each interviewee was free to choose which questions and how extensively to answer to each one.

A model profile for leadership in the financial sector was created from the results of the survey. The thesis also resulted an overview of the effects of the digitalization on the financial sector in Finland.

The results can be used to evaluate the new skill requirements digitalization has brought and to gain greater understanding of the changes that it has caused to the financial sector.

Keywords: financial sector, digitalization, customer experience, leadership, cyber security

Sisällys

1.	Johdanto.....	8
2.	Finanssiala.....	9
3.	Työn murros finanssialalla.....	10
4.	Digitalisaatio ja teknologian kehitys finanssialalla.....	12
4.1	Mobiliteetti.....	12
4.2	Pilvipalvelut.....	13
4.3	Lohkoketjuteknologia.....	13
4.4	Big data.....	14
4.5	Tekoäly.....	16
4.6	Koneoppiminen.....	17
4.7	Robotiikka.....	19
5.	Digitalisaatio ja yhteistyömahdollisuudet finanssialalla.....	20
5.1	Fintech.....	21
5.2	Kilpailun keinot.....	22
5.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet.....	23
6.	Palveluliiketoiminta.....	25
6.1	Digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen.....	26
6.2	Eri asiakassegmenteillä on eri odotukset.....	28
6.3	Asiakaskohtaamiset ja asiakaskokemus.....	29
6.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	31
6.5	Henkilöstökokemus.....	33
6.6	Henkilöstökokemuksen mittaaminen.....	33
6.7	Asiantuntijahaastattelu: Harri Leinikka – Luottamus&Maine-tutkimusmalli.....	34
7.	Johtaminen.....	36
7.1	Valmentava johtaminen.....	39
7.2	Tunnejohtaminen.....	41
7.3	Muutosjohtaminen.....	43

7.4	Innovaatioiden johtaminen	45
7.5	Tiedolla johtaminen.....	46
7.6	Tekoäly ja robotiikka johtamisessa.....	47
8.	Turvallisuus.....	50
8.1	Finanssimarkkinoiden valvonta	50
8.2	Rikollista toimintaa ehkäistään tuntemalla asiakkaat	51
8.3	Finanssialalla toteutetaan hyvää pankki- ja vakuutustapaa.....	52
8.4	Tieto- ja kyberturvallisuus	53
8.5	Tietoturva ja tietosuojat	54
8.6	Tieto- ja kyberuhat	55
8.7	Yrityksen turvallisuuskulttuuri.....	57
9.	Tutkimuksen toteutustapa ja menetelmät.....	58
9.1	Haastateltavien valinta.....	59
9.2	Teemahaastattelut aineistonkeruun menetelmänä.....	60
9.3	Analyysi	61
10.	Tulokset.....	62
10.1	Asiantuntijahaastattelu: Asko Mustonen - Teknologia	62
10.2	Asiantuntijahaastattelu: Anu Sajavaara - Digitalisaatio ja yhteistyö.....	67
10.3	Asiantuntijahaastattelu: Esa Jäntti - Johtaminen ja palveluliiketoiminta.....	72
10.4.	Asiantuntijahaastattelu: Riikka Ristola - Johtaminen ja palveluliiketoiminta.....	75
10.5	Asiantuntijahaastattelu: Mika Linna - Turvallisuus.....	80
11.	Tulevaisuuden johtajan ihanneprofiili ja digitalisaation vaikutukset finanssialaan	87
11.1	Teknologia mahdollistaa ja tehostaa.....	89
11.2	Digitalisaation mahdollisuuksista saadaan enemmän irti yhteistyöllä.....	89
11.3	Tulevaisuuden johtaja näkee, kuulee, tuntee ja mahdollistaa	90
11.4	Näkymättömät turvallisuusuhat lisääntyvät digitalisaation myötä.....	91
11.5	Kehitysehdotukset.....	91
12.	Tutkimuksen luotettavuus.....	92
13.	Pohdinta	93

14. Toimeksiantajan palaute	94
Lähteet	95
Kuviot	103
Kuvituskuvat.....	103
Henkilökuvat	104
Liitteet	105

1. JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihealueet valittiin omien opintojen suuntautumisen, elämäkokemusten ja kiinnostuksen kohteiden perusteella. Finanssiala oli toimialana täysin uusi molemmille kirjoittajille, joten opinnäytetyötä varten vaadittiin myös perehtymistä finanssialaan toimialana ennen kirjoitusprosessin aloittamista. Aihealueiden lopullisiin valintoihin vaikutti vahvasti Hyvinvoiva finanssiala -hankkeessa toteutettu Muuttuva työ finanssialalla -tutkimus (T-Media 2015), johon tutustuttiin ennen toimeksiannon aloittamista.

Finanssiala on ollut edelläkävijä monessa asiassa vuosikymmeniä, joten oli luontevaa suunnata tutkimus kohti tulevaisuutta. Työn murros tapahtuu kaikkialla – samanaikaisesti, vaikkakin eri tahtiin - sillä digitalisaatio lisääntyy eksponentiaalisesti vuosi vuodelta. Covid-19-pandemia on myös omalta osaltaan kiihdyttänyt digitalisaation etenemistä, sillä useat asiantuntijatyöt ovat siirtyneet kotikonttoreihin. Uudet teknologiset ratkaisut vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen, kuten myös uudet teknologiset innovaatiot vaikuttavat työnkuvien muovaantumiseen. Teknologian lisääntyessä yritysten toiminnot tehostuvat ja automatisoituvat, joten mitä ihmisille jää?

Digitalisaation määrä lisääntyy jatkuvasti tuoden mukanaan jatkuvasti uusia muutoksia ja mahdollisuuksia. Teknologiset ratkaisut kehittyvät ja se myötä syntyy uusia liiketoimintamalleja, jotka kehittyvät kasvavan asiakasymmärryksen sekä tiedon tehokkaamman hyödyntämisen myötä. Digitalisaation myötä myös työtehtävät ja työnkuvat muuttuvat. Pyyhtiä toteaa, viitaten Työelämä 2020 -hankkeeseen, että suomalaisten esimiesten ja johtajien yksi tärkeimpiä tulevaisuuden kehityskohteita on ihmisläheisempi johtaminen. (Pyyhtiä 2019, 7, 11, 122.)

Merilehto (2018) toteaa, että tekoäly ja koneoppiminen tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa perustavanlaatuisesti työmarkkinoihin, työhön sekä koko yhteiskuntaan. Tekoäly on vain yksi kilpailukykyä kasvattava väline monien muiden teknologioiden joukossa, mutta sillä näyttää olevan erityisen merkittävä rooli ja vaikutus. Tekoäly ei yksistään riitä, vaan yrityksille on edelleen tärkeää tuottaa arvoa asiakkaille, omaa henkilöstöä arvostaen ja samalla tuottaen tuottoa omistajien sijoituksille. Tekoälyn ympärillä käytyyn keskusteluun liittyy myös omat huolensa ja pelkonsa muun muassa siitä, tuleeko se lopulta orjuuttamaan ihmisen tai viemään työpaikkoja. Yritykset ovat Merilehdon mukaan niitä tahoja, jotka pystyvät ensisijaisesti tuomaan uusia teknologioita hyötykäyttöön. (Merilehto 2018, 153, 167, 192.) Teknologiasaamisen rinnalle tarvitaan myös kykyä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Merilehdon tekemien haastattelujen mukaan yritysjohton olennaisin tehtävä tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntämisessä on kokeilemista kannustavan yrityskulttuurin luominen (Merilehto 2018, 171, 174).

Tikan (2016) mukaan tekoälyn ja robotiikan kehittymisen sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntymisen myötä voidaan tekoälyä ja robotiikkaa käyttää tulevaisuudessa myös esimiestyössä rutiininomaisen ja hallinnollisten tehtävien (management) hoitamiseen. Tämä vapauttaisi esimiehiltä aikaa heidän tärkeimpien tehtäviensä hoitamiseen: läsnäoloon ja viestintään. (Tikka 2016, 62, 63, 74.)



Kuvituskuva 1: Opinnäytetyön robottiopas

Koska opinnäytetyö on aihealueiltaan hyvin laaja ja aihealueita monia, opinnäytetyöhön kehitettiin myös pieni robottiapulainen. Robottiopas kulkee lukijan mukana läpi opinnäytetyön tuoden opinnäytetyöhön visuaalista ilmettä, rytmittämään tekstiä ja nostaen esiin tärkeitä huomioita eri aihealueista. Opinnäytetyön helppo luettavuus, konkreettiset esimerkit, elävöittäminen ja luova toteuttamistapa olivat opinnäytetyön toimeksiantajan toiveita. Opinnäytetyön kuvituksen on ideoinut ja toteuttanut Piia Rantanen, ja värimaailmasta vastasi Annamaija Anttila.

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja työelämäpuolen ohjaajana toimi Tarja Kallonen. Hän on ollut aikaisemmin Finanssiala ry:n johtava asiantuntija vastaten finanssialan koulutuksen edunvalvonnasta ja osaamisen kehittämisestä. Opinnäytetyöprosessissa Kallonen ohjasi aktiivisella vuoropuhelulla kirjoitustyön etenemistä sisällöllisesti, nostaen esiin finanssialalla tärkeitä ja ajankohtaisia aiheita, sekä kiinnittäen huomiota tasapuolisuuteen sekä sisällön balanssiin. Laurea-ammattikorkeakoulusta ohjaajana toimi lehtori Annemari Kuhmonen, joka ohjeisti luovaa ja kirjoitusteknistä toteutusta sekä opinnäytetyön sisällöllisten tavoitteiden toteutumista.

2. FINANSSIALA

Finanssimarkkinoiden toimijat voidaan Suomen rahoitusmarkkinoilla jakaa talletuspankkeihin sekä muihin luotto- ja rahoituslaitoksiin. Yksinkertaisimmillaan pankkien tehtävä on talletusten vastaanottaminen ja luottojen myöntäminen henkilö- ja yritysasiakkaille. Myös maksuliikennepalvelut, sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut sekä erilaisten rahoitusinstrumenttien osto, myynti sekä välittäminen raha- ja pääomamarkkinoilla kuuluvat pankkien tehtäviin. Rahoitusinstrumentteja ovat esimerkiksi velkapaperit ja osakkeet. Perinteisesti pankkitoiminta on jaoteltu kahteen lohkokoon, joita ovat vähittäispankkitoiminta ja tukkupankkitoiminta. Vähittäispankkitoimintaan kuuluu pienten ja keskisuurten yritysten sekä kotitalouksien maksupalvelu-, talletus-, luotto-, ja säilytystarpeiden hoitaminen. Tukkupankkitoimintaan puolestaan luokituu kaupankäynti ulkomaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. Tukkupankkitoimintaa on myös

investointipankkitoiminnaksi kutsuttu arvopapereiden liikkeeseenlasku, arvopaperikauppa sekä yritys-kauppojen rahoitus. (Finanssiala ry 2021a.)

Lain mukaan vakuutustoimintoja tulee hoitaa erillisissä yhtiöissä. Tämän vuoksi vakuutusyhtiöt jaetaan niiden toiminnan mukaisesti vahinko-, työeläke- ja jälleenvakuutusyhtiöihin. Vakuutusten avulla voidaan varautua erilaisiin vahinkotilanteisiin sekä turvata erilaisia elämäntilanteita. Rahoituslaitokset tarjoavat maksupalveluita, vastaanottavat talletuksia, välittävät rahoitusta ja arvopaperisijoituksia sekä myöntävät lainoja. (Finanssiala ry 2021b.)

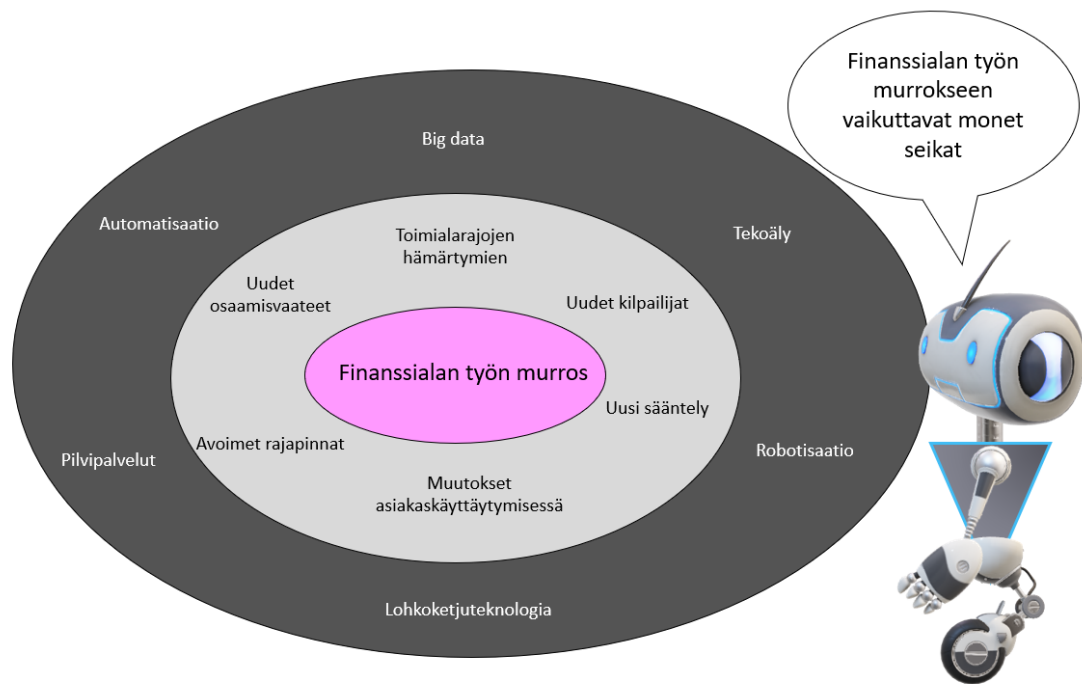
Muita rahoituslaitoksia ovat rahoitusyhtiöt, luottokorttiyhtiöt, kiinnitysluottopankit sekä erityisluottolaitokset. Niiden tarjontaan kuuluu esimerkiksi sijoitus-, pääomarahoitus- sekä vakuutuspalveluita. Rajanveto pankkien ja muiden rahoituslaitosten välillä ei enää ole niin selkeä, kuin mitä se ennen on ollut. Osasta pankkeja on tullut niin kutsuttuja täyden palvelun finanssitaloja, kun fuusioiden ja yhteenliittymien myötä pankit ja vakuutusyhtiöt ovat alkaneet etsiä uudenlaisia yhteistyömuotoja. Tällaiset täyden palvelun finanssitalot tarjoavat laajan valikoiman erilaisia pankki-, varainhoito- ja vakuutuspalveluita. (Finanssiala ry 2021a; Finanssiala ry 2021b.)

Vuonna 2019 rahoituslalla työskenteli Suomessa noin 26 000 henkilöä ja vakuutuslalla noin 10 000 henkilöä. Finanssialan toimijat ovat yleensä kansainvälisiä, joten monipuolista osaamista tarvitaan. Finanssialan toimijat ovat yleensä kansainvälisiä, joten monipuolista osaamista tarvitaan. Yleinen koulutustausta finanssialalla työskentelevien keskuudessa on perinteisesti ollut kaupallinen koulutus. Nykyään alalla tarvitaan entistä enemmän lakiosaamista sekä tietoteknistä osaamista. Finanssialalla arvostetaan erittäin paljon asiakaspalvelu- ja yhteistyötaitoja. Finanssialan perinteisiä työtehtäviä ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, sijoitus- ja rahoitusneuvojat, analytiikot, korvauskäsittelijät ja ekonomistit. Lisäksi työtehtäviä on tukitoiminnoissa, kuten talous- ja henkilöstöhallinnossa, lakiasiain hoidossa ja viestinnässä sekä tuotekehitys- ja johtotehtävissä. (Finanssiala ry 2019, 4; Finanssiala ry 2021c.)

3. TYÖN MURROS FINANSSIALALLA

Finanssialalla vallitsee digitalisaatiosta johtuva työn murros. Yhä useampia prosesseja automatisoidaan ja käsin tehtävä työ vähenee. Työtiimit monipuolistuvat ja koostuvat yhä useammin myös muiden alojen henkilöstöstä. Etätyöt yleistyvät ja mahdollistavat virtuaaliorganisaatioiden muodostumisen. Työ muuttuu itsenäisemmäksi ja sen johdosta työn johtamiseen toivotaan enemmän valmentavaa otetta. (Finanssiala ry 2021c.) Työn murros vaikuttaa myös henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeisiin, varsinaiseen työn tekemiseen sekä asiakaskäyttäytymiseen. Tulevaisuudessa finanssialalle töihin hakeutuvilta ja jo työssä olevilta odotetaan erilaisia kykyjä ja taitoja kuin aiemmin. (Finanssiala ry 2019, 4.)

Finanssialan toimintaympäristön muutokseen vaikuttavat omalta osaltaan myös erilaiset megatrendit, kuten esimerkiksi ilmastonmuutos, digitalisaatio ja globalisaatio. Toiminnasta tulee yhä kansainvälisempää ja ilmastonmuutos saattaa aiheuttaa ympäristötuhoja, jotka voivat omalta osaltaan aiheuttaa lisääntyviä kustannuksia muun muassa vakuutusyhtiöille. Muutoksia tapahtuu myös yhteiskunnassa, väestönrakenteessa ja kuluttajakäyttäytymisessä. (Finanssiala ry 2021d.)



Kuvituskuva 2: Finanssialan työn murrokseen vaikuttavat tekijät

PSD2-direktiivi (Revised Payment Services Directive) on Euroopan Unionin säätämä, vuonna 2019 voimaan tullut maksupalveludirektiivi, jonka tarkoituksena on edistää innovatiivisempaa toimintaympäristöä finanssimarkkinoilla. Aiemmin tilinpitäjäpankeilla oli etuoikeus asiakkaidensa tietoihin. PSD2-direktiivi mahdollistaa nykyään myös kolmansien osapuolten pääsyn asiakkaiden tietoihin, mikäli asiakas antaa siihen suostumuksen. Tällä tavoin kolmannet osapuolet, esimerkiksi fintech-yritykset voivat hyödyntää asiakastietoja palveluiden luomisessa, kehityksessä sekä parantamisessa. Asiakkaiden ja fintech-yritysten kannalta direktiivi voidaan nähdä hyvänä asiana maksukokemusten parantumisen ja palveluiden kehittymisen myötä, mutta pankit puolestaan menettävät direktiivin myötä etuoikeutensa asiakkaidensa tietoihin. (Finanssiala ry 2021e.)

PSD2-direktiivin myötä finanssipalveluita tarjotaan nykyään myös alan ulkopuolella syntyneillä digitaalisilla palvelualueilla. Tällaiset digitaaliset alustat houkuttelevat myös asiakasdatan analyysiin erikoistuneita, innovatiivisia internetyrityksiä kehittämään omaa palveluntarjontaansa. (Pohjola 2015, 18.) Alustojen avulla voidaan tarjota periaatteessa mitä tahansa digitaalisia palveluita, mikä aiheuttaa toimialarajojen hämärtymistä. Esimerkiksi vähittäistavarakaupat ovat jo alkaneet tarjota pankkipalveluita ja pankit puolestaan terveystalv palveluita. (Pohjola 2015, 8.)

Deloitte (2021) mukaan PSD2-direktiivi on muuttanut pankkien tapoja toimia ja tuonut finanssialalle paljon uusia toimijoita. Samalla se myös mahdollistaa uusien palvelujen kehittämisen eri pankkiryhmien ja toimijoiden välille. Direktiivin myötä pankkien tulee miettiä uusia tulevaisuuden toimintamalleja. Alan ulkopuoliset toimijat voidaan nähdä joko uhkana tai mahdollisuutena. Uudessa toimintaympäristössä pankeilla on neljä eri vaihtoehtoa, miten toimia: avata rajapintoja minimivaatimuksen mukaisesti, avata rajapintoja yli vaatimusten ja lisätä siten ansaintamahdollisuuksia, hyödyntää ja tarjota asiakkaille avautuvia uusia palveluita tai kehittää yhteistyössä uusia palveluja asiakkaille myös finanssialan ulkopuolelta.

4. DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIAN KEHITYS FINANSSIALALLA

Käytännössä digitalisaatio tarkoittaa sitä, että fyysisiä toimintoja muutetaan sähköiseen muotoon. Nykyaikana digitalisaatio näkyy muun muassa myynnin siirtymisenä verkkokauppoihin ja uusien palvelujen tuottamisena internetin, big datan ja pilvipalveluiden avulla. (Marttinen 2018, 141-142.) Digitalisaation myötä myös finanssialalla on alettu digitalisoimaan finanssipalveluita. Digitaalisten palvelujen ansiosta pystytään tavoittamaan yhä laajempia asiakaskuntia. Automatisaation ja tekoälyn kehittyminen ovat mahdollistaneet myös yhä yksilöidyimpien palveluiden kohdentamisen asiakkaille ja tietojenkäsittelykapasiteetin kasvun. (Finanssiala ry 2021f.)

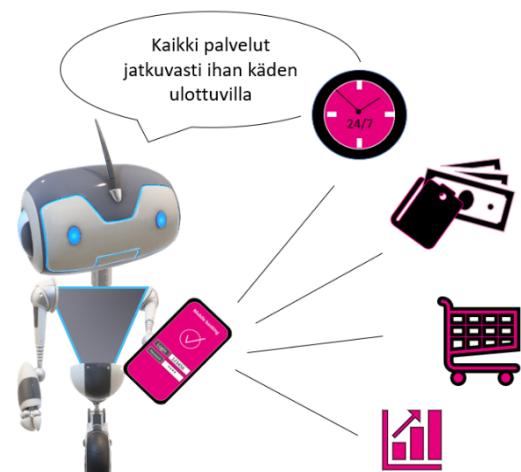
Yritysten toiminta ja työkalut tulevat kehittymään tulevaisuudessakin teknologisen kehityksen myötä. Palvelujen verkkoon siirtymisen sekä suurien tietomäärien tehokkaamman käsittelyn ansiosta asiakkaiden käyttäytymisestä ja tarpeista tullaan jatkossa saamaan yhä tarkempaa kuvaa. Muutokset tuovat mukanaan uudenlaisia vaatimuksia yritysten tietohallinnolle ja erityisesti tietoturvalle. (Finanssiala ry 2021d.) Digitalisaatio edellyttää uusia työnteon tapoja niin johtajilta, kuin tiimeiltäkin. Jähmeät ja hierarkkiset organisaattiorakenteet on syytä muuttaa ketteriksi ja itseohjautuviksi, sillä perinteiset ja moniportaiset organisaatiot ovat hyvin hitaita reagoimaan muutoksiin. (Rautiainen 2020.)

Finanssiliiketoiminnan johtaminen on nykypäivänä myös teknologian johtamista. Teknologia vaikuttaa työnteon tapojen lisäksi asiakkaiden käyttäytymiseen, kilpailuun sekä siihen, millaisia palveluita on mahdollista kehittää. Finanssibisnes onkin nykyään suurelta osin ICT-bisnestä. (Rautiainen 2020.) Uusia ajankohtaisia ilmiöitä finanssialalla ovat muun muassa pilvipalvelut, alustatalous sekä lohkoketjuteknologia. (Finanssiala ry 2021g.) Tässä opinnäytetyössä esitellään tarkemmin käsitteet: mobiliteetti, pilvipalvelut, lohkoketjuteknologia, big data, tekoäly sekä robotiikka.

4.1 MOBILITEETTI

Mobiliteetin tärkeys tulee korostumaan yhä entisestään tulevaisuudessa. Nykyaikaisista älylaitteista löytyy jo suoraan integroituna tekoälyä. Esimerkkinä voidaan mainita reaaliaikainen puheentunnistusteknologia. Tällaiset tekoälyominaisuudet mahdollistavat yrityksille erilaisia mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen. (Pyyhtiä 2019, 82.)

Mobiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tarjottavat palvelut ja käytössä olevat sovellukset suunnitellaan mobiililaitteilla käytettäväksi ja liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisiksi. Mobiliteetin ominaispiirteitä on myös, että tiedostoja ja dokumentteja pystytään hallinnoimaan ja muokkaamaan sujuvasti mobiililaitteilla. Kehittämisen kannalta tärkeää on jatkuva ja vuorovaikutteinen yhteistyö tietohallinnon ja liiketoiminnan välillä. Kehittämisellä voidaan esimerkiksi lisätä asiakaspalvelun saatavuutta, nopeutta sekä asiakas kohtaamisia. (Finanssiala ry 2021h.)



Kuvituskuva 3: Mobiliteetin monet ulottuvuudet

Mobiliteetin avulla myös esimerkiksi erilaiset neuvottelut voidaan hoitaa mobiililaitteilla ja työntekijät pääsevät käsiksi työ sähköposteihinsa muuallakin kuin vain työpisteellään. Älylaitteiden, kuten puhelinten ja tablettien jatkuva kehittyminen mahdollistaa tulevaisuudessa yhä vaativampienkin prosessien tekemisen mobiilisti. (Finanssiala ry 2021h.) Näin ollen konttoriverkostot alkavat olla poistuvaa rahoituspalveluerinnettä ja mobiililaitteiden kautta tarjottavat palvelut muuttuvat pääasiallisiksi palvelukanaviksi. (Andersén 2021, 175.)

4.2 PILVIPALVELUT

Pilvipalveluilla tarkoitetaan verkossa sijaitsevia tiedontallennuspalveluita. Pilvipalveluiden etuna on tietojen säilyvyys. Vaikka käyttäjän laite rikkoontuisi, katoaisi tai varastettaisiin, säilyvät kaikki pilveen tallennetut tiedot. (Finanssiala ry 2021i.) Pilvipalvelut ovat jo muutamien vuosien ajan olleet suosiossa ja yritykset käyttävätkin niitä tehokkaasti liiketoiminnassaan. Niiden ansiosta dataa voidaan säilöä ja käyttää suoraan pilvessä yritysten omien koneiden kovalevyjen ja konesalien sijaan. Tämä mahdollistaa kustannussäästöjä ja yksinkertaisempia dataratkaisuja yrityksille. (Pyyhtiä 2019, 90.)

Riskienhallinta ja tietoturva ovat rahoituslaitosten osalta suurin haaste pilvipalveluiden käytössä. Tosin niiden siirtyminen pilvipalvelua tarjoavien teknologiayritysten vastuulle houkuttelee rahoituslaitoksia ulkoistamaan palveluja, samoin kuin kustannussäästöt. Perinteisesti rahoituslaitokset ovat itse ylläpitäneet jakeluverkostoaan ja palveluiden tuotantoa. Pilvessä on tarjolla myös yhä enemmän datan hyödyntämiseen liittyviä työkaluja, jotka helpottavat data-analytiikkaa ja visualisointia. Pilveen siirtyminen myös mahdollistaa datan keräämisen samaan paikkaan monista eri lähteistä sekä sen yhdistelemisen. (Andersén 2021, 111-112.)



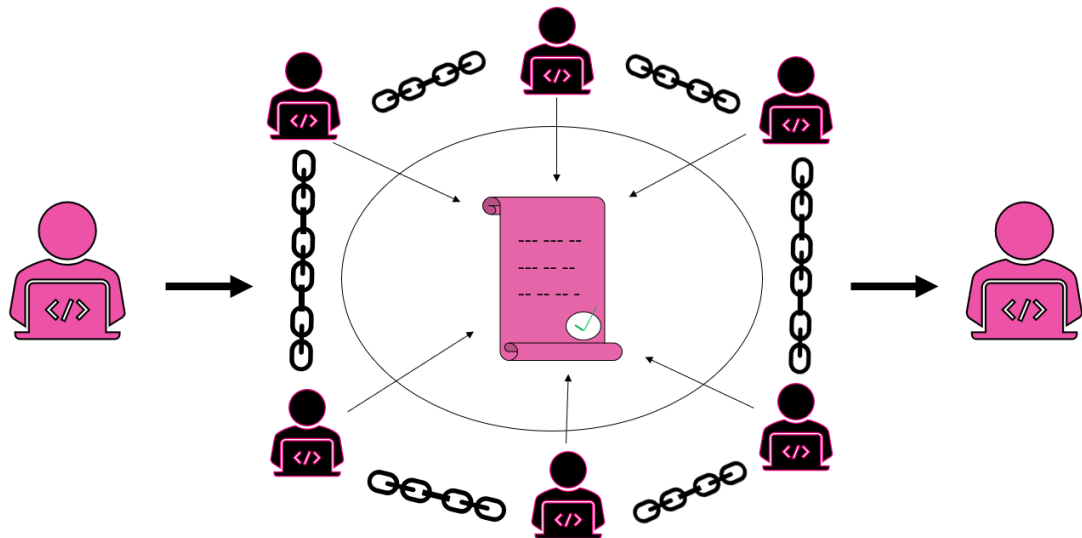
Kuvituskuva 4: Kaikki laitteet voidaan yhdistää toisiinsa pilvipalveluiden avulla

4.3 LOHKOKETJUTEKNOLOGIA

Lohkoketjuteknologialla (blockchain) tarkoitetaan tietokantaa, johon tietoa pystytään tallentamaan ja varastoimaan niin, että sitä ei pysty muuttamaan jälkikäteen. Tiedon muokkaamisesta jää jälki, joten kaikki tietoketjussa mukana olijat saavat tiedon muutoksista. Lohkoketjuteknologiassa tieto on hajautettu suureen määrään tietokoneita. Mikäli tietoa haluttaisiin jälkikäteen muokata tai poistaa, vaatisi se koko lohkoketjun muokkaamista, mikä on lähes mahdotonta toteuttaa. (Finanssiala ry 2021j.)

Lohkoketjuteknologia on hyvin merkittävä keksintö, sillä sen avulla voidaan toteuttaa turvallinen ja hyvin laajasti hajautettu tietokanta. Teknologian avulla voidaan varastoida ja säilyttää suuria tietomääriä ilman keskitettyjä palvelimia. Yksi tunnetuimmista lohkoketjuteknologian hyödyntäjistä on kryptovaluutta

Bitcoin. (Pyyhtiä 2019, 93; Andersén 2021, 97.) Lohkoketjuteknologialle löytyy lukemattomia eri käyttökohteita. Selkeitä sovelluskohteita ovat lähes kaikki rahoitusvälineet, kuten esimerkiksi osakkeet, joukkolainat, sijoitusrahastot sekä johdannaiset. Myös kaikki virallinen dokumentaatio on mahdollista toteuttaa lohkoketjuteknologialla. (Andersén 2021, 100.)



Kuvituskuva 5: Lohkoketjuteknologian turvallisuus perustuu hajautettuun tietokantaan

Lohkoketjuteknologia soveltuu hyvin esimerkiksi erilaisiin älysopimuksiin (smart contract) asunto- tai autokauppojen tekemiseen tai sähköisten osakerekisterien ylläpitoon. Esimerkiksi asunnon tai auton omistushistoria tai osakkeiden siirtohistoriat säilyvät lohkoketjuteknologian ansiosta aina muuttumattomina. Älysopimus voi maksun tapahduttua täyttää automaattisesti kauppapaperit, jolloin asunnon omistajuus siirtyy ilman ylimääräisiä välikäsiä. Älysopimuksen toimintalogiikka perustuu siihen, että valmis avoimen lähteen ohjelmistokoodi ajetaan valittuun hajautettuun verkkoon, eli lohkoketjuun, ja ohjelmisto suorittaa siihen ohjelmoidut toiminnot automaattisesti. (Finanssiala ry 2021j; Hyppänen 2020a.)

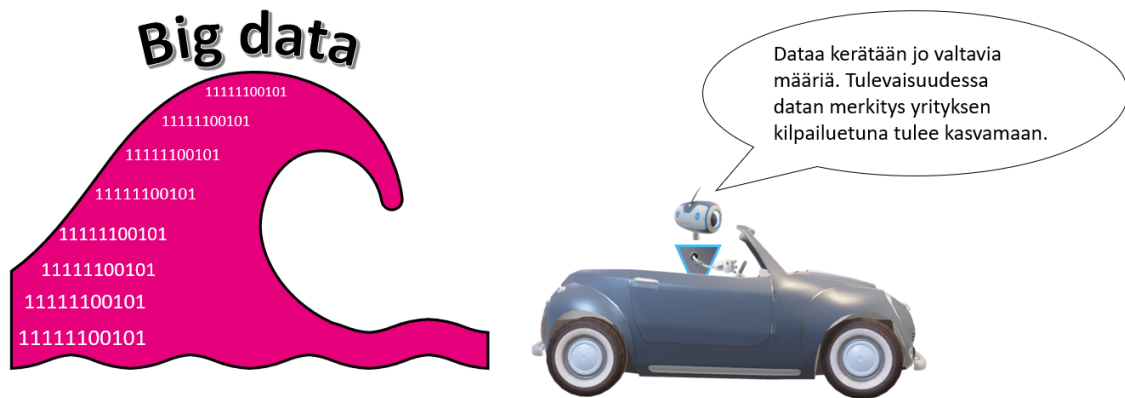
Finanssialalla esimerkiksi vakuutuskorvausprosessit voitaisiin automatisoida, tehden prosessista turvallisempaa, nopeampaa ja luotettavampaa. Älysopimukseen määritetään tietyt kriteerit, kuten esimerkiksi vakuutusehdot, joiden tulee täytyä korvauksen saamiseksi. Kriteerien täytyessä ilman inhimillistä tulkinnanvaraakaan tai kiistelyä, älysopimus saa merkin siitä, että korvaus voidaan suorittaa asiakkaalle. (Hyppänen 2020a; Hyppänen 2020b.)

Älysopimuksia varten täytyy olla kuitenkin jokin luotettava sähköinen lähde, josta ohjelmisto saa tarvitsemansa datan. Yhdysvalloissa on jo olemassa esimerkiksi niin kutsuttuja oraakkeliverkostoja (chainlink), joita voidaan yhdistää mihin tahansa lohkoketjuun. Yritykset voivat tehdä chainlink-markkinapaikalle datapyynnön tarvitsemastaan datasta, jota on julkisesti internetistä löydettävissä. Dataa tarjoavat yritykset (chainlink node) tarjoavat puolestaan korvausta (LINK-token) vastaan luotettavaa dataa. Järjestelmä jättää huomiotta muusta datavirrasta poikkeavan tai heikkotasoisesta datasta, ja saattaa jopa rangaista tätä ottamalla LINK-tokenin datantarjoajalta pois. (Hyppänen 2020b.)

4.4 BIG DATA

Big datan keskeisiä käsitteitä ovat datan määrä, nopeus ja monimuotoisuus. Kyseessä on tietomassojen kerääminen, säilytys, jakaminen, etsiminen, analysointi sekä tiedon esittäminen tilastotieteen ja tietotekniikan avulla. Suuret datamassat ovat hyödyllisiä yrityksille muun muassa paremman asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Pyyhtiä 2019, 96.)

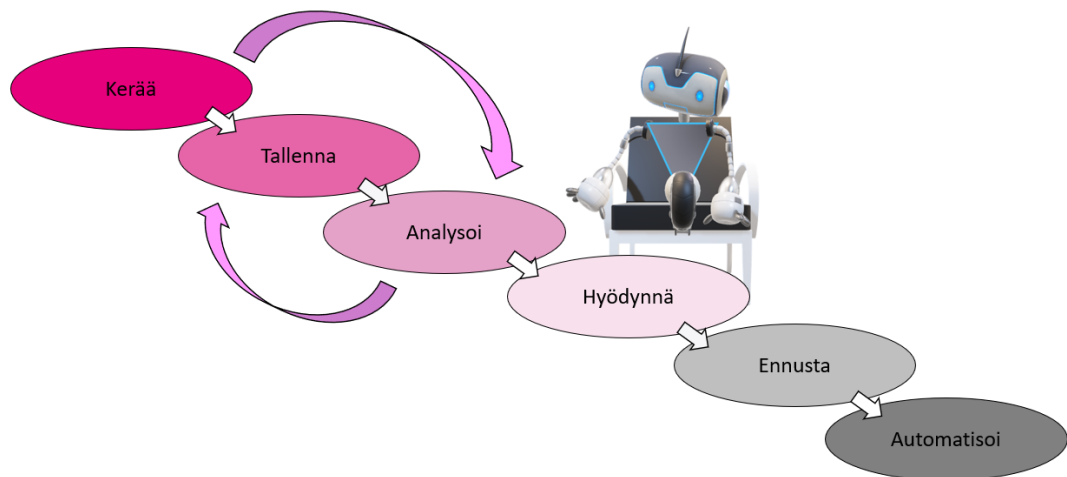
Tulevaisuudessa tietojärjestelmät tulisivat päivittää big datan tarpeisiin sopiviksi. Tietoa kerätään jo valtavasti, mutta tulevaisuudessa korostuu datan analysointi ja hyödyntäminen. Myös liiketoimintatiedonhallinta, eli datan tietoinen kerääminen, analysointi sekä hyödyntäminen päätöksenteon tukena tulee korostumaan tulevaisuudessa. Tässä omana haasteenaan on tunnistaa mikä tieto organisaatiolle on tarpeellista ja mikä ei. Finanssialalla dataa kerätään tänä päivänä muuan muassa liikeriskeistä, tuoteriskeistä sekä rahoituksesta. (Finanssiala ry 2021K.) Datan merkitys kilpailuetuna kasvaa tulevaisuudessa ja yrityksen itsehankkima data on kestävimpiä kilpailuedun lähde. (Merilehto 2018, 169.) Dataan perustuvan tekoälyn avulla voidaan tarjota tuotteita ja palveluita, joita halutaan käyttää. Esimerkiksi tietyssä maantieteellisessä sijainnissa voidaan tarjota paikallisen lentoyhtiön palveluja. Käyttäjistä saadaan lisää dataa, jonka avulla palvelua voidaan jälleen kehittää. Näin syntyy positiivinen kierre. (Ng 2017, 00:14:15.)



Kuvituskuva 6: Big data on valtava voimavara

Salo (2014, 24) esittää, että datan käyttö voidaan jakaa yleisen ja edistyneen analysoinnin tasoihin. Mitä paremmin dataa käytetään seuraavana esitettyihin kysymyksiin, sitä korkeampana Salo esittää yrityksen älykkyyden asteen olevan ja sitä parempi kilpailukyky yrityksellä on. Yleistä analyysiä ovat perinteinen raportointi, joka vastaa kysymykseen: mitä tapahtui? Tilannekohtaiset, tehtävä- tai prosessikohtaiset ad-hoc-raportit vastaavat kysymyksiin: missä tapahtui ja miten asiat tapahtuivat? Kyselyiden ja tutkimusten avulla saadaan selville mitkä ovat haasteita ja ongelmakohtia. Kun erinäisissä tarkasteltavissa tilanteissa saavutetaan niille asetetut raja-arvot, tulisi osata arvioida: mitä pitäisi tehdä?

Edistynyt analyysi mahdollistaa Salon (2017, 24) mukaan syvällisen ymmärtämisen saavuttamisen. Tilastollisen analyysin avulla voidaan vastata kysymykseen: miksi näin tapahtuu? Datan avulla voidaan myös ekstrapoloida, eli laskelmoida tulevaa: mitä tapahtuu, jos näin jatkuu? Ennustavaan mallintamiseen voidaan käyttää lukuisia tilastollisia sekä koneoppimismenetelmiä. Mallintamisessa on kaksi vaihtoehtoa: olemassa olevan datan luokkatyyppinen luokittelu sekä kvantitatiivinen regressio, jonka avulla voidaan tutkia miten ja kuinka voimakkaasti yksi tai useampi muuttuja vaikuttaa tutkittavaan muuttujaan. (Joutsijoki 2018, 20; Kaakinen & Ellonen 2021.) Ymmärryksen edistyneimpänä tasona Salo (2017, 24) esittää optimoinnin, eli miten toimia parhaalla mahdollisella tavalla.



Kuvio 1: Analysoinnin tasoja (Salo 2014, 23.)

Merilehdon mukaan yrityksillä tulisi nykyään olla datastrategia, jonka avulla hahmotetaan, miten dataa voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti yrityksessä. Datastrategian avulla saadaan käsitys siitä, millainen on yrityksen datan nykytila, sekä selvitetään mistä ja miten dataa tullaan keräämään tulevaisuudessa. Myös se, miten ja ketkä dataa käsittelevät, tulee täsmentää suunnitelmassa sekä kenen vastuulla on informoida asiakkaita datan käytöstä ja miten yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) vaatimukset täytetään. Liiketoiminnan ja dataa hyödyntävän koneoppimisen kannalta datan saatavuus on hyvin olennaista, sillä opetusdataa tullaan tarvitsemaan. Todellisen datan käyttäminen on aina paras vaihtoehto, sillä heikkolaatuisella datalla myös tulokset voivat kärsiä. Mitä lähempänä ongelmat ovat todellisten asiakkaiden ongelmia, sen todennäköisempää on, että ratkaisut ovat todella tarpeellisia asiakkaille. Liiketoiminnan tehostaminen ja asiakkaiden palveleminen ovat hyviä lähtökohtia. (Merilehto 2018, 187-188.)

4.5 TEKOÄLY

Tekoälyllä tarkoitetaan oppimista ja ongelmanratkaisua ihmismäisen ajattelun avulla (Marttinen 2018, 154). Tekoälyn määrittely onnistuu parhaiten kuvailemalla sille tyypillisiä ominaisuuksia, joita ovat autonomisuus ja adaptiivisuus. Autonomisuudella tarkoitetaan tekoälyn kykyä suorittaa tehtäviä monimutkaisessa ympäristössä ilman käyttäjän jatkuvaa ohjausta. Adaptiivisuudella puolestaan tarkoitetaan tekoälyn kykyä parantaa suorituskyykyään oppimalla aiemmista kokemuksista. Hyviä esimerkkejä tekoälysovelluksista ovat itseajavat autot, sisältöjen suunnittelu sekä kuva- ja videonkäsittely. Itseajavissa autoissa käytetään useampaa eri tekoälytekniikkaa: reitin suunnittelua ja hakua kätevimmän reitin löytämiseksi sekä konenäköä esteiden tunnistukseen. Sisältöjen suunnittelussa tietoa personoidaan eri ihmisille sopivaksi tekoälyn perustuvien algoritmien avulla. Kuvan- ja videonkäsittelyssä hyödynnetään muun muassa kasvojentunnistusta. Kasvojentunnistusta voidaan hyödyntää myös esimerkiksi sosiaalisen median automaattisessa henkilöiden merkinnässä, eli tagäykessä sekä passintarkastusautomaateissa. (Helsingin yliopisto 2020, luku 1:1.) Yrityksmaailmassa tekoälyä käytetään monenlaisissa sovelluksissa, esimerkiksi tilastollisessa ennustamisessa, suunnittelussa, kielen ymmärtämisessä, havainnoinnissa sekä liikkumisessa. (Marttinen 2018, 156.)

Tekoäly voidaan jakaa joko yleiseen ja kapeaan tekoälyyn, tai vahvaan ja heikkoon tekoälyyn. Kapealla tekoälyllä tarkoitetaan tekoälyä, jonka avulla pystytään ratkaisemaan tehtäviä yksi kerrallaan. Yleisellä tekoälyllä puolestaan tarkoitetaan tekoälyä, joka pystyy ratkaisemaan minkä tahansa älyllisesti

ratkaistavissa olevan ongelman. Yleisen tekoälyn saralla edistystä ei ole saavutettu sinnikkäistä yrityksistä huolimatta, kun taas kapean tekoälyn kehitys etenee jatkuvasti valtavien harppauksin. Kaikki nykyajan tekoälymenetelmät kuuluvat kapean tekoälyn piiriin. Tekoäly voidaan jakaa myös heikkoon ja vahvaan tekoälyyn; vahva tekoäly tarkoittaisi mieltä, joka on älyllinen ja tiedostava olento ja heikolla tekoälyllä tarkoitetaan niitä järjestelmiä, joita on jo onnistuttu luomaan. (Helsingin yliopisto 2020, luku 1:2.)

Tekoäly tulee tulevaisuudessa hyödyttämään yhä enemmän myös finanssialaa. Tällä hetkellä tekoälyä käytetään finanssialalla lähinnä helpottamaan asiakaspalvelua. Tekoälyn avulla on kehitetty esimerkiksi erilaisia sovelluksia palvelemaan asiakkaita. Näiden sovellusten avulla on pystytty pienentämään jonotusajkoja ja ohjaamaan asiakkaita suoraan oikeisiin asiointikanaviin. Tulevaisuuden haasteena onkin se, kuinka kytkeä liiketoiminta tekoälyyn ja miten hyödyntää tehokkaammin asiakkaista kerättyä dataa. Datan avulla asiakkaille voitaisiin esimerkiksi räätälöidä personoidumpia tuotteita ja palveluita. (Finanssiala ry 2021.)

Banking Technology Vision 2017 -raportin mukaan 79 prosenttia pankkiireista on sitä mieltä, että tekoäly tulee muuttamaan niitä tapoja, joilla asiakkaista kerätään tietoa ja kuinka asiakkaita sitoutetaan asiakkuuteen. Yksinkertaisuudessaan tekoälyn nähdään tulevaisuudessa olevan finanssipalveluiden keskiössä. Tekoäly tulee vaikuttamaan finanssialaan seuraavilla tavoilla: asiakaspalvelu paranee, sijoituspalveluissa aletaan käyttää robottiaivustajia, tehokkuus lisääntyy ja paperityöt vähenevät sekä finanssipalveluiden turvallisuus paranee. (Rouhiainen 2018, 46-48.) Tekoälyyn ja koneoppimiseen perustuvan Bisnes Intelligen-
cen (BI) avulla pystytään saamaan nopeasti haluttua tietoa valtavasta tietomassasta (big data) strategisten päätöstentien tueksi. Valittujen tietojen haut voidaan tehdä valittavien filttareiden läpi, ja tietoa voi esimerkiksi valita esitettäväksi halutun kaltaisessa graafisessa muodossa. (Szyjewski 2020, 3482.)

Tekoälyn avulla saadaan lisättyä myös tehokkuutta. Rouhiainen (2018, 47) esittää hyvänä esimerkkinä yhdysvaltalaisen suurpankin JP Morgan Chase & Co:n käyttämää koneoppimiseen perustuvaa ohjelmistoa nimeltä COIN (Contract Intelligence). COIN:in avulla on pystytty vähentämään yrityksen juristeilta jopa 360 000 työtuntia vuodessa. COIN pystyy hoitamaan sekunneissa ne tehtävät, joihin kyseisessä organisaatiossa nuo 360 000 työtuntia menisivät vuoden aikana ihmisiltä. Tästä seuraa yritykselle miljoonien dollarien säästöjä joka vuosi.

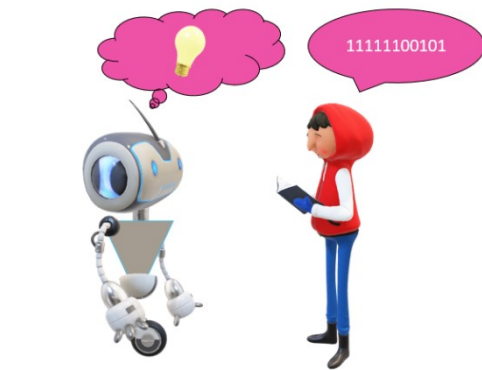
Tekoälyllä toimiva turvajärjestelmä pystyy myös itse ennalta löytämään ja tunnistamaan heikkouksia järjestelmässä simuloimalla ja testaamalla niitä. Koneoppimisen avulla tällaiset järjestelmät pystyvät ennustamaan, kuinka joku saattaisi yrittää petosta tai rahanpesua. Järjestelmä voi kehittää, testata ja mitata ennalta keinoja rikoksen ehkäisemiseksi jo ennen kuin se ehtii tapahtua. (Rouhiainen 2018, 47-48.)

4.6 KONEOPPIMINEN

Koneoppimisen erilaisilla ratkaisuilla voidaan Merilehdon mukaan saada hyvinkin nopeasti mittavia liiketoiminnallisia hyötyjä, mutta Merilehdon haastatteluista kävi ilmi, että merkittävin hyöty syntyy kuitenkin ajan myötä. Koneoppimisen avulla saadut tulokset tuovat uutta ymmärrystä esimerkiksi asiakkuuksiin ja eri tuotteiden kannattavuuteen. Toinen asia, minkä koneoppiminen mahdollistaa, on erilaisten tekijöiden selvittäminen ilmiöiden taustalla. (Merilehto 2018, 177-178.) Kaikkien tekoälyalgoritmien taustalla on ihminen, joka on ohjelmoinut ne. Koneet osaavat toimia vain niissä tarkoin rajatuissa tarkoituksissa, joihin ne on opetettu. Muutokset toimintaympäristössä tuottavat toimintavaikkeitä koneelle, minkä vuoksi

koneet vaativat ihmisten opettamista ja ohjausta. Teko-älyä voidaan tarkastella siis myös opettamisen näkökulmasta. Koneita voidaan opettaa kolmen eri menetelmän avulla: ohjatun ja ohjaamattoman oppimisen avulla sekä vahvistusoppimisella. (Kananen & Puolitaival 2019, 40, 43.)

Edellä mainittujen osa-alueiden väliset rajat ovat jokseenkin epämääräisiä ja siksi lokerointi saattaa toisinaan olla vaikeaa. Joissain tapauksissa saatetaan käyttää esimerkiksi niin kutsuttua puoliohjattua koneoppimista, joka sijoittuu ohjatun ja ohjaamattoman koneoppimisen väliin. Ohjatussa koneoppimisessa hyödynnetään opetusdataa, joka on joukko esimerkkejä, joiden kohdalle on merkitty oikea vastaus. Tällä menetelmällä tekoälyä opetetaan tunnistamaan oikea vastaus opetusdatan esimerkkien avulla. Ohjattuun koneoppimiseen tarvitaan ohjaaja tai kouluttaja, joka määrittää opetus-esimerkeille oikeat vastaukset. (Helsingin yliopisto 2020, luku 4:1.)



Kuvituskuva 7: Ihminen määrittää mitä robotti tekee

Ohjaamattomassa koneoppimisessa ei ole oikeita vastauksia, vaan kone pyrkii löytämään syötetystä datasta jonkinlaista rakennetta, kuten samankaltaisten tapausten ryhmiä, ryppäitä tai esitysmuotoja. Esimerkiksi datan visualisointia kuvallisessa ja mahdollisimman havainnollisessa muodossa voidaan pitää ohjaamattomana oppimisena. Hyvä esimerkki ohjaamattoman koneoppimisen käytöstä on ruokakauppojen ostosdatan analyysit. Kanta-asiakaskorttien avulla kerätään dataa asiakkaan eri ostoskerroista. Kauppa voi hyödyntää dataa asiakasymmärryksessä luomalla visuaalisen kuvan, jossa samoja tuotteita ostavat asiakkaat ovat lähellä toisiaan ostoskäyttäytymisensä suhteen. Koneoppimisalgoritmi voi ryhmitellä asiakkaat datan avulla erilaisiin asiakasryhmiin, esimerkiksi matalan budjetin ostajat, terveystuokaintoilijat ja einesuunansyöjät. Ryhmien nimien keksiminen jää tosin ihmisen tehtäväksi. (Helsingin yliopisto 2020, luku 4:1.)

Vahvistusoppimisessa tekoäly oppii ikään kuin lennosta asioita yritys ja erehdys -periaatteella. Siinä tekoälylle annetaan palautetta onnistumisista eri tilanteissa ilman, että kuitenkaan annetaan suoraan oikeita vastauksia. Vahvistusoppimiseen ei tarvita niin suurta määrää dataa, kuin ohjattuun ja ohjaamattomaan oppimiseen, mutta tekoälyn toimintaympäristö tulee kuitenkin mallintaa (Merilehto 2018, 19; Kananen & Puolitaival 2019, 43).

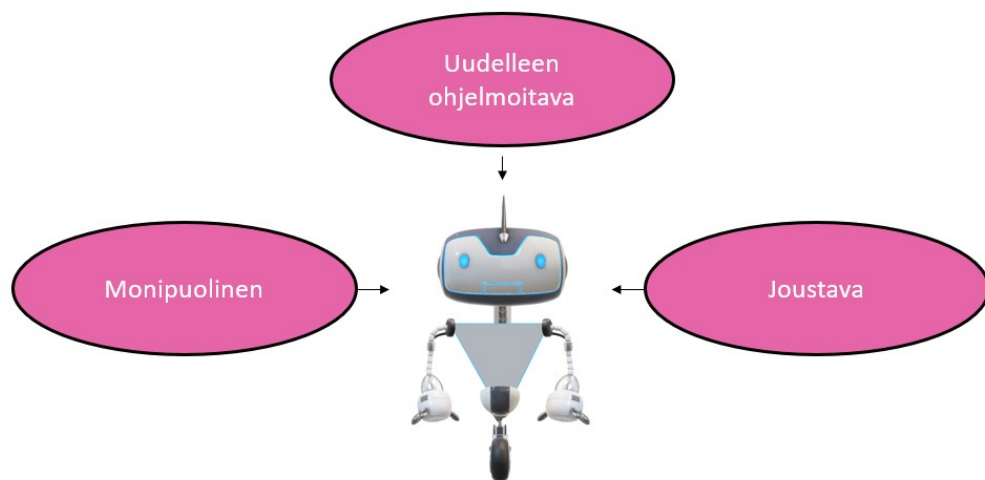
Neuroverkot ovat olleet yksi keskeisimmistä suuntauksista tekoälyn saralla jo 1960-luvulta lähtien. Syväoppimisella, joka perustuu neuroverkkojen toimintaan, on saavutettu huikeita parannuksia sellaisiin tekoälyn osa-alueisiin, joissa aiemmin on koettu hankaluuksia. Tällaisia osa-alueita ovat muun muassa luonnollisen kielen ja kuvien käsittely. Neuroverkko koostuu useista neuroneista, eli hermosoluista. Neuronit ovat eräänlaisia tiedonkäsittelijöitä, joiden tehtävänä on lähettää ja vastaanottaa signaaleja keskenään. Neuronit koostuvat solukeskuksesta ja johdoista. Johtojen, eli tuoja- ja viejähaarakkeiden avulla neuronit ovat kytköksissä toinen toisiinsa. Liittymäkohtia, joissa tuoja- ja viejähaarakkeet liittyvät toisiinsa, kutsutaan synapseiksi. (Helsingin yliopisto 2020, luku 5:1.)

Kun useita neuroneita on kytketty yhteen oikealla tavalla, voidaan niiden yhteistoiminnalla saavuttaa järjestelmiä, joiden avulla voidaan tuottaa hyvinkin kompleksisia toimintoja. Yksi neurotieteen tutkimusaiheista on muun muassa aivokäyttöliittymät, joiden avulla ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus voisi onnistua pelkästään ajattelemalla. Nykyajan aivokäyttöliittymät ovat vielä toistaiseksi hyvin rajoittuneita. Nykyisten aivokäyttöliittymien avulla pystytään karkealla tasolla tunnistamaan se, mitä koehenkilö näkee, ja ohjaamaan robottikäyttäjä tai -lennokkia ajatuksen voimalla. Syväoppimista varten luodaan verkosto, jossa on useita prosessointiyksiköitä, ja tietoa käsitellään vuorotellen näiden yksinkertaisten

prosessointiyksiköiden läpi. Periaate on sama kuin aivojen näköhavaintokuoressa: silmien näköhavainto välittyy verkkokalvolle, josta se siirtyy monitasoisen prosessointijärjestelmän läpi eteenpäin aivoihin. Verkoston monikerroksellisuuden ansiosta opetusdataa ei tarvita kohtuuttomia määriä, vaan vähempikin riittää opettamaan säännönmukaisuuksia ja monimutkaisia rakenteita. (Helsingin yliopisto 2020, luku 5:1.) Syväoppimisen merkittävin etu on Merilehdon mukaan se, että järjestelmä kykenee oppimaan suoraan raakadatasta, eli tietoa tai dataa ei tarvitse etukäteen jäsentellä tai puhdistaa syväoppimisjärjestelmälle (Merilehto 2018, 56).

4.7 ROBOTIIKKA

Robotti on yksinkertaisimmillaan kuvattuna ohjelmitava laite, jossa on ympäristöä havainnoivia antureita ja aktuaattoreita, joiden avulla laite pystyy suorittamaan ympäristössään toimenpiteitä. (Helsingin yliopisto 2020, luku 1:2.) Teollisuudessa robotilla tarkoitetaan laitetta, jossa on vähintään kolme niveltä ja joka on ohjelmitavissa uudelleen. Kolme niveltä tarkoittaa käytännössä sitä, että käytössä on kuusi vapausastetta, sillä jokainen nivel voi kiertyä sekä myötä- että vastapäivään. Vapausasteiden ja nivelien lukumäärä on kuitenkin vain yksi tapa, jolla on pyritty erottamaan robotti yksinkertaisista manipulaattoreista ja portaaleista. Määrittelyn kannalta tärkeää robotiikassa on monipuolisuus, uudelleenohjelmitavuus ja näistä tekijöistä syntyvä joustavuus. (Marttinen 2018, 108.)



Kuvituskuva 8: Robotin ominaisuuksia

Robotiikalla tarkoitetaan sellaisten laitteiden rakentamista ja ohjelmointia, joiden on mahdollista operoida monimutkaisessa reaali maailmassa. Se onkin yksi tekoälyn suurimmista haasteista, sillä siihen edellytetään usein monia eri tekoälyn osa-alueita. Konenäön ja puheentunnistuksen avulla robotiikassa voidaan mahdollistaa ympäristön havainnointi. Luonnollisen kielen käsittelyllä, tiedonhaulla sekä päättelyllä voidaan mahdollistaa ohjeiden tulkinta sekä erilaisten toimintojen seurauksien ennustaminen. Kognitiivisella mallinnuksella ja affektiivisellä laskennalla voidaan helpottaa vuorovaikutusta sekä yhteistyötä ihmisen ja koneen välillä. (Helsingin yliopisto 2020, luku 2:1.)

Robottien yhteydessä puhutaankin usein joustavasta automaatiosta. Aiemmin robotteja on käytetty esimerkiksi kappaleenkäsittelyssä, jolloin automatisaatio piti rakentaa sovelluskohtaiseksi. Tämä toimii hyvin suuriin sarjoihin ja pitkäaikaisiin tuotteisiin. (Marttinen 2018, 109.) Nykyajan robotit ovat kuitenkin paljon älykkäämpiä ja ne ovat helpommin sopeutettavissa ympäristön muutoksiin (Marttinen 2018, 107). Robotisaatio vaikuttaa paljon laajemmalla alueella kuin pelkästään teollisuudessa, ja perinteisen robotiikan rinnalle onkin kehitetty erilaisia palvelu-, hupi-, apu-, terapia- ja hoivarobotteja. (Marttinen 2018, 110-111.)

Ohjelmistorobotiikan eli RPA:n (Robotic Process Automation) avulla pyritään automatisoimaan käyttäjien rutiinitehtäviä. Osa ohjelmistoroboteista suorittaa yhä edelleen yksinkertaisia, niihin ohjelmoituja tehtäviä, mutta robotiikkaratkaisujen päätösten tekeminen sekä prosessien kehittäminen on jatkuvaa ihmisen tekemää työtä. Ihminen tekee päätökset esimerkiksi sen suhteen, minkä järjestelmien välillä robotiikka toimii, tarkistaa järjestelmän vakautta ja puuttuu vinoumiin, joita järjestelmän käyttämä data saattaa robotiikan tuottamiin tuloksiin aiheuttaa. (Vehkaoja 2020.)

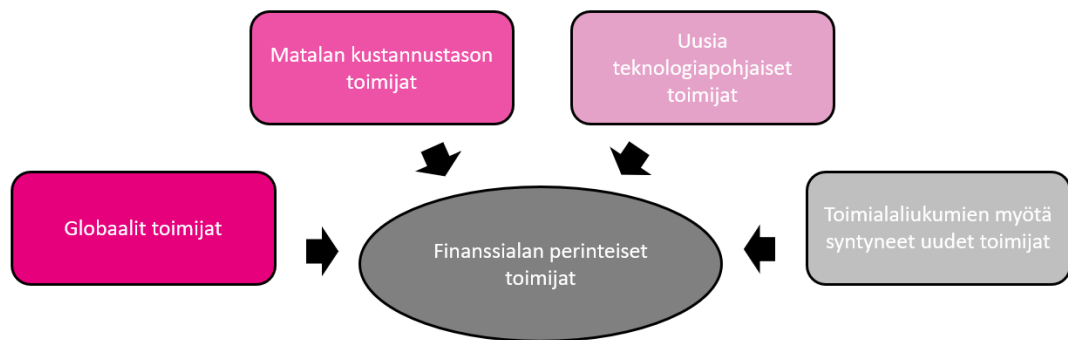
Vakuutusyhtiö Ifillä käytössä olevat Emma, Alvar ja Suvi ovat hyviä esimerkkejä nykyaikaisista chatboteista. Vakuutusyhtiö Ifin Nordic Head of Robotics, Asko Mustonen kertoo, että Emma oli chatboteista ensimmäinen, ja syynä sen kehittämiseen olivat asiakkaat, jotka eivät syystä tai toisesta saaneet asiaansa hoidettua Ifin verkkosivuston kautta. Emma on yritykselle täydentävä asiakaspalvelumuoto, jonka tavoitteena on auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelmansa tai ohjata tämä oikean tiedon äärelle. Emman avulla saadaan tarjottua palvelua ympäri vuorokauden, tasattua ruuhka-aikoja ja mahdollistetaan asiakaspalvelijoiden keskittyminen haastavampiin tehtäviin, sekä niihin tehtäviin, joihin Emman taidot eivät vielä riitä. Ifille on erityisen tärkeää, että asiakas tietää aina, milloin asioi robotin ja milloin ihmisen kanssa. (Codemen 2020.)

Onnistuneen kehitystyön myötä Emma on saanut myös kaksi sisarusta: Alvarin, jonka toimenkuvaan kuuluu huolehtia yritysasiakkaista ja Suvin, joka palvelee puolestaan yrityksen omia työntekijöitä. (Codemen 2020; Peltonen 2018.) Mustonen kertoo, että heillä työskentelee oma bottikuiskaajien tiimi, jotka kouluttavat jatkuvasti chatbotteja vastaamaan oikein asiakkaiden kysymiin kysymyksiin verkkopalveluissa. Ymmärrys hyvästä asiakaspalvelusta sekä yrityksen prosesseista riittää kyseisen tehtävän hoitamiseen. (Codemen 2020.)

Puherobotit voivat hoitaa esimerkiksi automaattipuheluita asiakkaille. Niihin on äänitetty ennalta tietyn verran käytössä olevia repliikkejä, joita robotti voi puhelun aikana käyttää. Käyttökohteina voi olla esimerkiksi asiakaspalautteiden kerääminen ja yhteydenottojen sisältöjen luokittelu, asiakkaiden informointi tai asiakashankinta, jonka ihminen itse vie loppuun asti soittamalla kiinnostuneille asiakkaille. Puherobotiikkaa kehittävän Vait Groupin toimitusjohtaja Aapo Kraama kertoo puherobottien tehokkuuskapasiteetista, että yksi robotti voi soittaa tarvittaessa jopa 2000 soittoa yhden päivän aikana – väsymättä, ja aina yhtä iloisena. (Ahokas 2021, 22.)

5. DIGITALISAATIO JA YHTEISTYÖMAHDOLLISUUDET FINANSSIALALLA

Finanssialan toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja yhtenä vaikuttavana tekijänä on alalle tulevat uudet kilpailijat (kuvio 2), jotka haastavat alan perinteisiä toimijoita. Alalle tulevissa toimijoissa on havaittavissa Hyvinvoiva finanssiala -loppuraportin mukaan ainakin seuraavat kolme kehityssuuntaa: globaalit toimijat, uudet matalan kustannustason toimijat sekä uudet teknologiapohjaiset toimijat. Myös toimialaliikumukset tuovat omat haasteensa kilpailuun. (Rajander-Juusti 2015, 19.)



Kuvio 2: Kilpailevat toimijat finanssialalla (mukaien Rajander-Juusti 2015, 19.)

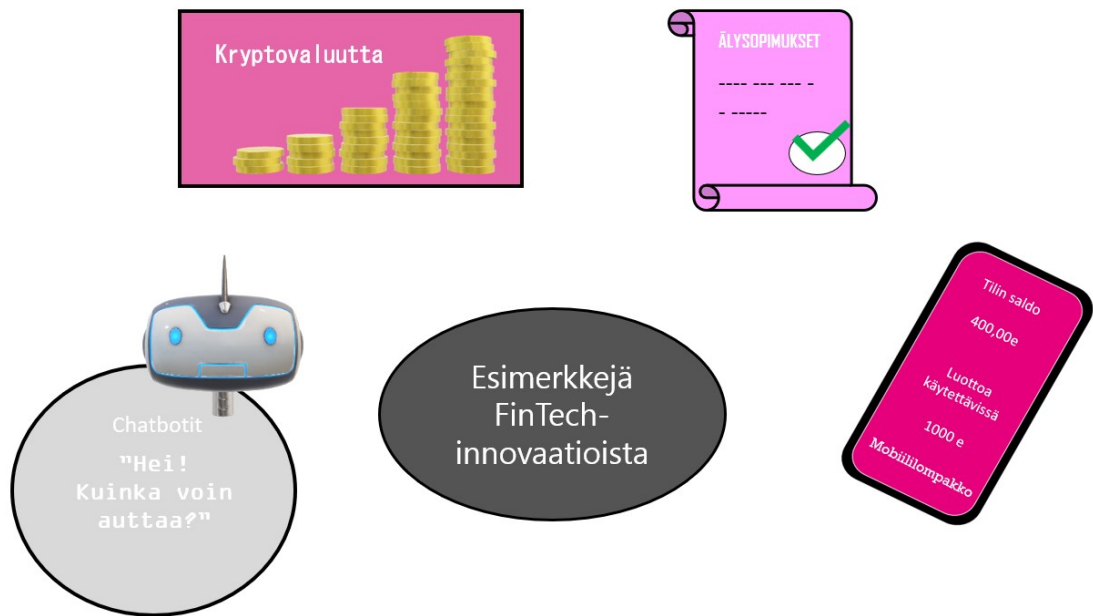
Digitalisaation myötä palveluiden vertailu ja osto on lisääntynyt globaalisti, mikä mahdollistaa myös globaalien toimijoiden tulon markkinoille. Matalan kustannustason toimijoiden kilpailuetuna on hinta, sillä asiakkaiden keskuudessa yhtenä tärkeänä tekijänä pankki- tai vakuutusyhtiöiden valinnassa on juuri hinta. Haasteena matalan kustannustason toimijoille on asiakkaiden vakuuttaminen toiminnan luotettavuudesta, tietoturvasta sekä verkkoasioinnin turvallisuudesta. Teknologiapohjaisten internetyritysten strategiana on usein perustaa ansaintamallit nopeasti ja helposti skaalautuviin digitaalisiin palveluihin. Näiden etuna on myös kyky ennakoida teknologian kehityksen tuomia uusia mahdollisuuksia ja yhdistää niitä asiakkaiden nykyisiin toiveisiin ja vaatimuksiin. (Rajander-Juusti 2015, 20-22.)

Toimialaliukumien syntyyn on vaikuttanut myös finanssialan ulkopuolisten toimijoiden kiinnostus pankki-toimintaa kohtaan. Hyvä esimerkki tällaisesta toimialaliukumasta on S-ryhmän talletuspankkitoiminnan aloituksen myötä syntynyt S-pankki. Toimialaliukumilla on vaikutuksensa myös perinteisiin pankkisektorin toimijoihin, jotka ovat myös alkaneet harjoittaa toimintoja, jotka eivät aiemmin ole kuuluneet toimialaan. Esimerkiksi vakuutusalan toimijat ovat alkaneet perustaa omia terveydenhuollon yrityksiä. (Rajander-Juusti 2015, 21.)

5.1 FINTECH

Finanssiteknologia, eli fintech tarkoittaa tietotekniikkaa, jota käytetään erityisesti pankki-, vakuutus-, sijoitus- ja maksupalveluiden tuottamiseen. Sana fintech muodostuu sanoista Financial Technology. Kyseisellä sanalla viitataan myös uutta finanssiteknologiaa kehittäviin kasvuyrityksiin ja uutta finanssiteknologiaa hyödyntäviin palveluihin. Esimerkkeinä fintech-maailmassa syntyneistä ilmiöistä ja innovaatioista voidaan mainita robottivarainhoitajat, mobiililompakot, asiakaspalvelu- ja chatbotit, erilaiset kryptovaluutat, vertaislainaaminen ja -vakuuttaminen sekä älysopimukset. (Finanssivalvonta 2021a.)

Finanssiteknologia-ala on yksi maailman lupaavimmista ja nopeimmin kasvavista toimialoista. Fintech-yritykset usein keskittyvät kehittämään tietyllä asiakasryhmälle tiettyä palvelua, ja täten tuotekehitys keskittyy ainoastaan kapealle sektorille. Ketterät fintech-yritykset pystyvät nopeasti mukauttamaan toimintaansa palvelun kehittymisen ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisiksi. Finanssiala ry:ssä koetaan, että alan uusille toimijoille sekä pankeille olisi kannattavaa tehdä yhteistyötä, sillä pankeilla on valtavasti tietoa asiakkaistaan ja fintech-yrityksillä puolestaan vahvaa teknologiaosaamista. (Finanssiala ry 2021m.)



Kuvituskuva 9: Digitaalisia finanssitekniologiainnovaatioita

Andersénin (2021, 13) mukaan fintech voidaan jakaa muun muassa seuraaviin alatermeihin: insurtech, wealthtech ja regtech. Insurtechiin lukeutuvat uusiin teknologioihin perustuvat vakuutuspalvelut. Insurtech-yritykset ovat usein panostaneet vain yhteen vakuutusluokkaan ja hinnoittelevat palvelunsa toisin kuin perinteiset toimijat. Wealthtech on keskittynyt varallisuudenhoidon palveluihin ja regtechin avulla voidaan hoitaa palveluja uusien teknologisten menettelytapojen avulla.

Suomalaisista fintech-sovelluksista esimerkkeinä voidaan mainita Danske Bankin korttimaksusovellus MobilePay, OP:n lanseeraama lähimaksusovellus ja palvelualusta Pivo sekä Nordean kanssa yhteistyössä kehitetty Fjuul, jossa yhdistyy sekä terveys- että finanssiala. Fjuul kerää käyttäjistä liikunta- ja aktiivisuustietoja, ja aktiivisuudesta palkitaan porrastetusti kattavammalla vakuutusturvalla. (Finanssiala ry 2021m; Nordea 2021.)

Fintech-toimijoiden vahvuutena on ketteruus uusien ratkaisujen tuottamisessa ja toteuttamisessa. Myös ketterä big datan hyödyntäminen innovaatioissa sekä sosiaalisen median hyödyntäminen markkinointikanavana lisäävät fintech-toimijoiden menestystä. Myös perinteisten toimijoiden on ennakoitava ja muokattava toimintaansa säilyttääkseen paikkansa markkinoilla. Innovaatiot tulevat olemaan merkittävässä roolissa tulevaisuudessa, sillä kuluttajat hyötyvät kehityksestä sekä uusista innovaatioista. (Finanssiala ry 2021n.)

5.2 KILPAILUN KEINOT

Yhteistyötä voisi jatkossa kehittää niin, että finanssialan toimijat, erityisesti yritykset rakentaisivat yhteistyössä uusia kehitys-, yhteistyö- ja informaatiofoorumeita. Sisäänpäin katsomisen sijaan tulisi katse suunnata ulkopuolelle ja ottaa oppia muista toimijoista toimialan ulkopuoleltakin niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Ennakointi ja tulevaisuustyötä on siis lisättävä. Liitot ja muut kehittäjätahot voisivat tukea uusien kehitys-, yhteistyö- ja informaatiofoorumeiden, kansallisten verkostojen sekä työelämän

kehityshankkeiden syntymistä. Uudenlaisten nopeiden teknologian innovaatioiden toteuttamiseksi alan yritykset voisivat joko hankkia osaamista tai liittoutua ketterien teknologiayritysten kanssa. Pidemmällä aikavälillä tähän ratkaisuna voisi olla myös yhteisen innovaatio-ohjelman luominen ja kehittämisen organisointi yhteiseen osaamiskeskittymään, esimerkiksi niin kutsuttuun Finanssilaaksoon. (Rajander-Juusti 2015, 46-48.)

Finanssialan yrityksillä on olemassa kolme keinoa, joilla pärjätä vallitsevassa kilpailussa. Näitä keinoja ovat palveluiden jatkuva kehitys, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehitys sekä sellaisen yrityskulttuurin luominen, jolla pystytään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin digitaalisten palveluiden suhteen. (Pohjola 2015, 19; Rajander-Juusti 2015, 5.) Finanssialalla tulisi Hyvinvoiva finanssiala -raportin mukaan panostaa asiakaslähtöisyyteen niin palveluiden kuin tuotteidenkin kehityksessä. Tärkeää olisi löytää ratkaisuja siihen, miten asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin sekä miten niitä pystytään jatkossa ennakoimaan. Lisäksi tulisi pohtia, kuinka asiakkaiden muuttuvista tarpeista saadaan kerättyä tietoa ja miten niihin pystytään reagoimaan ketterästi. Palvelu- ja tuotekehityksessä tulisi panostaa asiakkaita osallistavaan toimintaan. Tähän ratkaisuna voisi olla avoimet virtuaaliset innovaatioverkostot, joissa innovointiprosessiin voidaan hakea tietoa monilta eri tahoilta, esimerkiksi asiakailta, tutkimuslaitoksilta ja kilpailijoilta. (Rajander-Juusti 2015, 46.)

Henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehityksessä ydinkysymyksenä on se, miten alalle saataisiin palkattua kiinnostavia nuoria ja vastattua niihin työelämään kohdistuviin odotuksiin, joita näillä nuorilla on. Alalla tullaan tarvitsemaan joustavia toimintamalleja tulevaisuudessa sillä palvelu tulee polarisoitumaan itseasiointiin ja henkilökohtaiseen palveluun. Osaamista tullaan tämän myötä tarvitsemaan niin digitaalisen kuin henkilökohtaisenkin palvelun saralla. Alan yrityksissä tarvitaan johdon ja henkilöstön välillä aitoa keskustelu- ja yhteistoimintakulttuuria sekä elinikäiseen oppimiseen kannustavaa kulttuuria. Myös liittojen välisessä yhteistyössä tulisi panostaa avoimuuteen ja luottamukseen. (Rajander-Juusti 2015, 46-47.)

5.3 TULEVAISUUDEN OSAAMISTARPEET

Muuttuva työ finanssialalla -tutkimuksessa T-Media selvitti finanssialan henkilöstöltä, millaisia työtehtäviä ja minkälaista osaamista he näkevät alalla tarvittavan tulevaisuudessa. Kyselystä ilmeni, että valmentava johtamismalli tulee olemaan taito, jota esimiesten roolissa toimivilta odotetaan. Myyntivalmennus, verotusasiantuntijuus, monipuolinen sijoittamis- ja säästämisoosaaminen sekä juridinen osaaminen nähdään tarpeellisina tulevaisuudessa erityisesti pankkisektorilla. Vakuutussektorilla erityisosaamista tarvitaan maksu- ja korvausjärjestelmien osaajille, henki- ja vahinkovakuutuksiin sekä tuottavuus- ja kustannusoptimoiminnan taitajille. Molemmilla edellä mainituilla toimialasektoreilla nähdään olevan tarvetta myös jatkossa riskienhallinnalle sekä sähköisen liiketoiminnan hallitsemiselle. (T-Media 2015, 5, 11, 14.)

Kyselyyn vastanneet finanssialan henkilöstön edustajat ehdottivat tulevaisuutta pohtien lukuisia asiantuntija-, kehittäjä ja valmentaja -tyyppisiä työnimikkeitä. Useat työtehtävänimikkeet olivat saaneet sähköisiin kanaviin viittaavia etuliitteitä, kuten virtuaali-, kyber-, mobiili-, some-, online-, verkko-, web- tai digi. Uudenlaisina työnkuvina nähtiin esimerkiksi "nettipankkiiri" tai "virtuaaliyhteyshenkilö". (T-Media 2015, 11.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä opetushallituksen toimesta on perustettu osaamisen ennakointifoorumi. Sen tavoitteena on edistää eri aloilla tarvittavaa osaamista sekä koulutustarpeita tulevaisuudessa.

Vuosien 2017-2019 välillä toteutetussa ennakointiprosessissa pohdittiin sekä alakohtaisia että ammattispesifejä osaamistarpeita, sekä yleistä, alasta riippumatonta tärkeää osaamista. (Oph 2021.)

Tuotteiden, palvelujen sekä tuotantoprosessien automatisointi tuovat työmarkkinoille muutoksia, jotka johtavat siihen, että työntekijöiden osaamista tulee myös päivittää jatkuvasti ja oikea-aikaisesti. Digitalisaatio nousi pohdintojen skenaarioissa yhdeksi keskeisimmäksi lähtökohdaksi työelämätaitojen, palvelu- ja myyntitaitojen sekä johtamistaitojen lisäksi. (Leveälahti ym. 2019, 9, 16.) Tähän opinnäytetyöhön on poimittu kyseiset neljä pääluokkaa Osaamisen ennakointifoorumin osaamiskorttipakasta (2019, 8-9), Töissä finanssialalla (Finanssiala ry 2019) sekä Muuttuva työ finanssialalla (T-Media 2015) -raporteista. Näitä pääluokkia ovat työelämän pehmeät taidot, digitaidot, palvelu- ja myyntitaidot sekä johtamistaidot.

46 % Töissä finanssialalla kyselyyn (Finanssiala ry 2019c, 7) vastanneista piti itsensä johtamisen taitoa tärkeimpänä tulevaisuuden työelämätaitona. Itsensä johtamisen osa-alueeseen kuuluvat muun muassa kyky sopeutua muutoksiin, oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, oman ajankäytön hallinta, paineensietokyky sekä omista voimavaroista huolehtiminen. Sosiaaliset taidot nousivat kyselyssä toiselle sijalle 22 %:ssa vastauksista. Kyseisiin taitoihin lukeutuvat empatia, neuvottelutaidot, yhteistyötaidot, palveluosaaminen sekä verkostojen hallinta.

Osaamiskorttipakassa (2019, 8) esitetään myös, että innostamiselle ja kyvyille motivoida tulee olemaan tarvetta. Näiden avulla rakennetaan pohjaa luovuudelle ja innovaatioiden syntymiselle. (T-Media 2015, 8-9.) Lari Hämäläinen McKinseyn tutkimusinstituutista on todennut, että Suomi on Euroopan kärkimaita tekoälyn ja automatisaation hyödyntäjänä. Tilanteen toivotaan myös pysyvän samankaltaisena, sillä tekoälyn luominen ja hyödyntäminen tulee olemaan merkittävä kilpailukykytekijä. Digiteknologioihin investoidaan merkittäviä summia vuosittain, mutta se ei poista sitä tosiasiaa, että jo nyt on pulaa osaajista, joilla olisi riittävät teknologiset sekä kognitiiviset taidot tekoälyn hyödyntämiseen. (Lampela 2019.)

Liiketoiminnan kehittämisen suhteen perus digitaitoihin esitetään kuuluvan Osaamiskorttipakassa (2019, 9) erilaisia datan arviointi- ja hallintataitoja. Digitaalisilla alustoilla työskentely vaatii yhteistyö-, viestintä- ja kommunikaatiotaitoja. Myös tiedon etsintä ja jakaminen, sisällön tuottaminen eri viestintäkanaviin sekä yksityisyyden suojaamisen taidot tulevat olemaan perustaitoja. Robotiikkateknologia tulee arkipäiväistymään, joten näitä ratkaisuja tulee kyetä käyttämään sekä tekoälypohjaisia ratkaisuja tulee ymmärtää. Lähes alasta riippumatta on kiinnitettävä huomiota kykyyn tunnistaa digitaalisia osaamispuutteita.

Rahoitus- ja vakuutuspalvelujen osalta osaamiskorttipakassa (2019, 8) esitetään, että luottamukseen perustuva digikumppanuus tulee olemaan yksi perusdigitaidoista edellisessä kappaleessa esitettyjen taitojen lisäksi. Myös nettietiketti sekä digitaalisen teknologian käyttö luovalla tavalla ovat perustaitoja. Digitaalisten palvelujen käyttämisestä on tullut osa nykyajan perus työelämätaitoja. Ilmarinen ja Koskela (2015, luku 9.6) esittävät, että ideaali työntekijän osaamisprofiili on T-kirjaimen muotoinen. Vaakaviiva



Kuvituskuva 10: Finanssialan osaamistarpeita

kuvastaa laaja-alaista ymmärrystä monilta eri alueilta ja pystyviiva syvällisempää digiosaamista. Digitalisaation vaikutusten ymmärtäminen ja liittäminen eri liiketalouden osa-alueisiin edesauttaa uusien tehtävämikkeiden syntyemisessä. Jotta digitalisaatiosta saataisiin hyötyjä irti, tarvitaan monenlaista uutta osaamista.

Asiakaskokemuksen kehittämiseen vaaditaan ymmärrystä asiakkaan kokonaisvaltaisesta asiointiprosessista. Siihen kuuluu osana muun muassa asiakas- tai käyttäjälähtöinen käyttöliittymäsuunnittelu, jonka työmenetelminä käytetään visualisointia, palvelumuotoilua ja palvelujen konseptointia. Data ja analytiikka käsittää tietovarastojen hallinnoinnin, datan laadun hallinnan sekä tiedon analysoinnin ja visualisoinnin liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Digitaalisessa markkinoinnissa huomioon otettavia seikkoja ovat muun muassa hakukoneoptimointi ja -markkinointi, sekä sosiaalisen median alustojen hallinnointi. Lisäksi markkinointia tulee kohdentaa ja sisältömarkkinointi voi tulevaisuudessa tapahtua esimerkiksi tarinallistamisen ja pelillistämisen keinoin. Liiketoimintamallien ja logiikoiden ymmärtäminen ja kehittäminen digitaalisessa maailmassa luo pohjaa menestymiselle alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Prosessi- ja lean-osaaminen mahdollistaa uusien toimintaprosessien kehittämisen ja optimoinnin, varsinkin, jos pyritään automatisoimaan ja digitalisoimaan prosesseja. Uusien ketterien kehittämismenetelmien tuntemus, kuten Scrum, Lean Startup ja SAFe vaativat syvää menetelmäosaamista, mutta myös kehittämisen johtajilta ymmärrystä uusista menetelmistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9.6.)

Verkostoitumistaitoja sekä kumppanuuksien hallintaa tarvitaan sekä yritys- että yksilötasolla. Toimivat ja luotettavat kumppanuussuhteet ovat olleet yksi liiketoiminnan peruspilareita jo kauan ennen digitalisaation aikakautta. Kaiken kaikkiaan digitalisaatio sekä digiosaamisen tason arviointi ja suunnittelu kannattaa ottaa osaksi henkilöstöjohtamista. Keinoja ovat esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, uuden osaamisen rekrytointi tai yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen. On hyvä muistaa, että digitaalisten arvojen ymmärtäminen, kuten käytettävyys, nopeus ja räätälöinti on tärkeää - erityisesti jos asiakaskuntaan kuuluu diginatiiveja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9.6.)

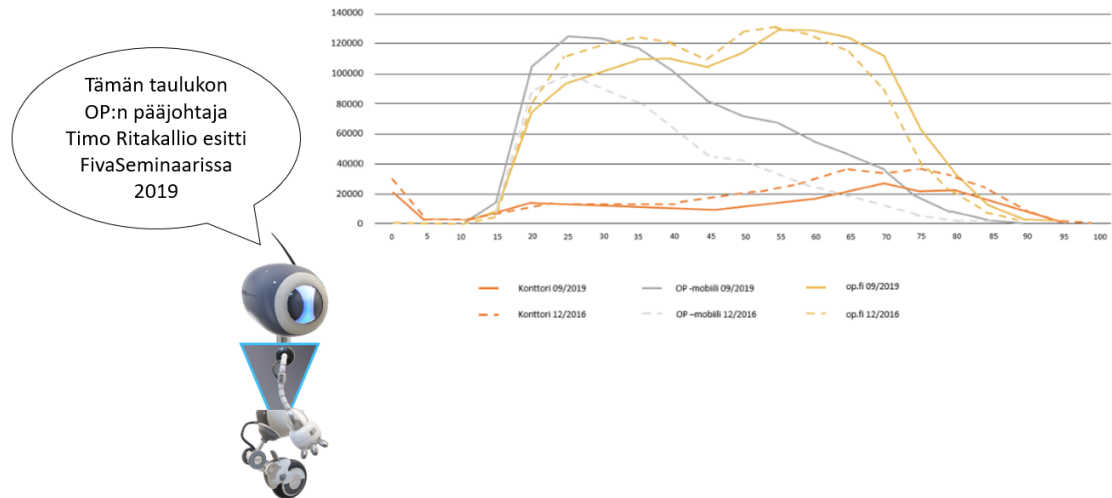
Finanssialan rakenteen ja asiakastarpeiden muuttuessa työn roolit ovat muuttumassa suuntaan, jossa hyvät vuorovaikutustaidot ja monialainen, kokonaisvaltainen palveluosaaminen tulevat olemaan arvossaan. Muuttuva työ finanssialalla -kyselyyn vastanneista 72 % uskoo yksilöllisen palvelun merkityksen korostuvan, ja että tulevaisuuden työ tulee olemaan enemmän myynnillistä ja asiakaspalvelullista toimintaa. Ei voida myöskään sivuuttaa sitä tosiasiaa, että tiukka sääntely ja lainsäädäntö asettavat kasvavia pätevyysvaatimuksia finanssialan palveluneuvojille. (Finanssiala ry 2019, 4-5; T-Media 2015, 7, 14.)

6. PALVELULIIKETOIMINTA

Asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen ovat muuttuneet tietoteknisen kehityksen myötä. Sähköisen asiointin määrä on kasvanut ja korvannut perinteistä konttorissa asiointia nykyaikaisilla pankkitoiminnoilla. Saavutettavuus on oleellinen osa digitalisaatiota. Useat pankkitoiminnot, kuten esimerkiksi laskujen maksu, arvopaperikauppa ja lainojen hakeminen hoidetaan yhä enenevässä määrin sähköisissä kanavissa. Asiakkaat ovat siirtyneet käyttämään palveluja sekä tietokoneella että erilaisten mobiilipalveluiden avulla. (Finanssiala ry 2021a; Tuominen 2019a, 1.)

Finanssivalvonnan johtaja Anneli Tuominen (2019b) kertoo, että on helpompi määrittää, mitkä asiat eivät tule muuttumaan, kuin ne, joihin digitalisaatio, tekoäly ja datan käyttö tulevat vaikuttamaan. Asiakkaat tulevat jatkossakin tarvitsemaan finanssipalveluja: rahat talletetaan pankkiin, käytetään varainhoitopalveluja, hankitaan vakuutuksia sekä suoritetaan erilaisia maksuja. Perustarpeet ihmisillä pysyvät, mutta

palvelujen tuottaminen tulee vääjäämättä muuttumaan, kun yritykset alkavat ymmärtämään datan arvon, sen käsittelemisen sekä hyödyntämisen esimerkiksi palvelujen tuottamisessa liiketoiminnassa ja asiakaspalvelun parantamisessa. (Tuominen 2019b, 00:02:30.)



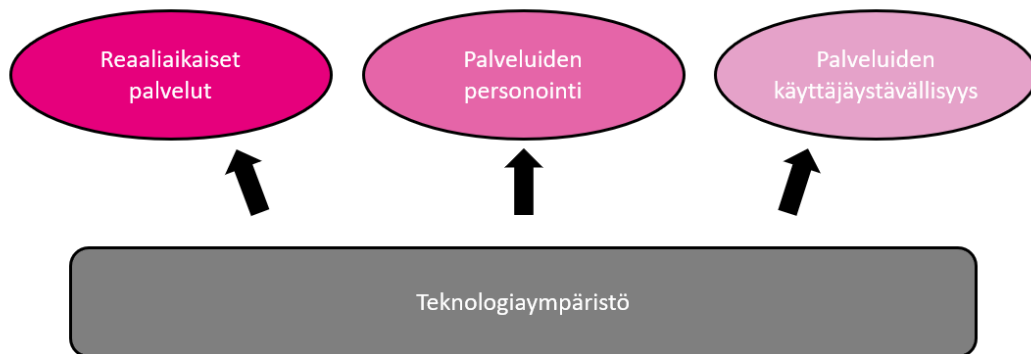
Kuvio 3: Havainnollistava kuvio asiakaskäyttötymisen muutoksesta OP:lla vuosien 2016 - 2019 välillä (Ritakallio 2019, 00:48:38.)

Osuuspankin tutkimuksessa tarkasteltiin asiakaskäyttötymisen ja asiakasmäärien muuttumista konttorissa, OP-mobiilissa sekä op.fi-verkkosivulla vuosien 2016 ja 2019 välillä. Tutkimuksen mukaan (kuvio 3) alle 40-vuotiaiden konttoriasiointikerrat ovat pysyneet ennallaan, sillä voidaan olettaa, että asiakkaat toivovat asioivansa ihmiskontaktin kanssa tehdessään elämän suuria päätöksiä, kuten hankkiessaan asuntolainaa tai tehdessään sijoituksia. Iäkkäämmät ikäpolvet ovat myös vähentäneet konttorissa asiointia, sekä yli 60-vuotiaat verkossa asiointia, mutta mobiilipalvelujen käyttö on noussut kaikissa ikäluokissa 80-vuotiaisiin saakka. (Ritakallio 2019, 00:49:00.)

6.1 DIGITALISAATION VAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEEN

Futurumin ja SAS:in teettämän Experience 2030 -tutkimuksen mukaan, jopa 44 % vastaajista koki, että heidän elämässään on liikaa teknologiaa. Tutkimuksesta ilmeni, että helppokäyttöiset ja nopeasti toimivat, mobiilisovellukset sekä huipputeknologiset kodin älyjärjestelmät synnyttävät toisaalta myös asiakaslojaaliutta. Uudet innovatiiviset ja kehityksen rytmissä pysyvät yritykset ovat syrjäyttäneet lukuisia perinteisiä toimijoita. Noin 80 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että dronet, chatbotit, itseajavat autot, virtuaaliassistentit ja lisätty todellisuus (Augmented Reality) arkipäiväistyvät. (Newman & McClimans 2019, 6, 11, 13.)

Digiaikana asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyy neljä eri osa-aluetta: palvelun nopeus, personointi, käyttäjystävällisyys ja toimiva teknologiaympäristö (kuvio 4). Asiakkaat odottavat, että palvelu on saatavilla heti. Palveluiden tulee olla reaaliaikaisia ja pääosin automatisoituja. Myös henkilökohtaisuus on tärkeä tekijä asiakaskokemuksessa. Jotta asiakkaille voidaan tarjota personoitu kokemus, tulee asiakkaiden tarpeita tunnustaa. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2.3.)



Kuvio 4: Digiajan asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2.3.)

Työntekijän muistin varaan ei voi turvautua, sillä muuten asiakaskokemus jää sattumanvaraiseksi. Teknologia tukee hyvin ihmistä siinä missä muisti, ymmärrys ja jaksaminen on rajallista. Teknologian avulla tehtävistä voidaan suoriutua tehokkaammin ja nopeammin. Käyttäjystävällisyyteen liittyy olennaisina asioina tiedon löydettävyys ja tavoitettavuus. Teknologian tulee olla helppoa käyttää ja ostokokemuksen intuitiivinen. Asiakkaan ostoprosesseista pyritään poistamaan epämiellyttävät prosessit ja toiminnot. Gerdt ja Eskelinen myös toteavat tutkimusten osoittavan selvän yhteyden helppokäyttöisyyden ja asiakasuskollisuuden välillä. Mitä vaivalloisemmaksi asiointi käy, sitä vähemmän asiakasuskollisuutta saavutetaan. Neljäs osa-alue on teknologiaympäristö. Digiajan asiakaskokemuksen kehittäminen on hyvin hankalaa, jollei taustalla ole toimivaa teknologiaympäristöä. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2.3.)

Digitalisaation myötä asiakaskokemuksen kehittämiseen löytyy useita erilaisia teknologioita. Erinomaista asiakaskokemusta on lähes mahdotonta rakentaa nykyaikana ilman investointeja teknologiaan. Organisaatioissa tarvitaan erilaisia kommunikaatiovälineitä niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään, samoin kuin erilaisia liiketoimintasovelluksia. Liiketoimintasovelluksista voidaan mainita esimerkiksi toiminnanohjaus- ja asiakkuudenhallintaratkaisut. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 1.1.)

Teknologiaa tarvitaan myös asiakkaiden palveluun ja markkinointiin. Esimerkkeinä näistä voidaan mainita asiakaspalveluportaalit ja chatbotit. Alustateknologiat, eli pilvipalveluiden päälle rakennetut ratkaisut ja uudet käyttöliittymät tuovat asiakkaille uusia mahdollisuuksia yritysten kanssa kommunikointiin. Kommunikoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi ääniohjausta, kosketusta tai jopa virtuaalidellisuutta. Samalla myös perinteiset käyttöliittymät kuten mobiilisovellukset muuttuvat entistä älykkäämmiksi. Aiemmin palvelu on ollut lähinnä reaktiivista, eli se tapahtui joko asiakaspalvelutilanteessa tai sen jälkeen. Nykyaikana palvelut ovat kuitenkin muuttuneet proaktiivisiksi. Ongelmia voidaan hoitaa jo ennen kuin niitä ilmenee. Asiakaskokemuksista pyritään tekemään mahdollisimman vaivattomia. Palveluiden hinnalla ei enää ole niin suurta merkitystä, vaan kilpailuetua tuo paremmat toimitusajat ja prosessit. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 1.1.)

Asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin odotusarvoihin vaikuttavat tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä teknologian kehittyminen. Myös globalisaatiolla on oma osuutensa asiaan. Lähes jokainen asiakas hyödyntää myös globaalisti erilaisia palveluita. Asiakkaat saavat eri kanavista jatkuvasti uutta tietoa - myös muiden asiakkaiden kokemuksista - ja peilaavat näitä omiin odotuksiinsa. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 3.)

Luottamus on hyvin keskeinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä asiakassuhteissa. Sitä voidaan arvioida tuotteiden ja palvelujen saatavuuden, tasalaatuisuuden ja teknologian näkökulmasta. Asiakkaat arvostavat palveluissa ennakoitavuutta, tasalaatuisuutta ja luotettavuutta. Teknologiassa puolestaan tärkeää on toimintavarmuus. Asiakkaat odottavat teknologian toimivan kaiken aikaa ja lähes sataprosenttisesti.

(Gerdt & Eskelinen 2018, luku 3.1) Myös finanssialalla palvelujen tarpeet ja asiakkaiden asiointikäyttäytyminen ovat muuttuneet. Tärkeimpiä valintakriteerejä palveluntarjoajien valinnassa finanssialan asiakkaille ovat hinta, luotettavuus, turvallisuus sekä palveluiden selkeys ja yksinkertaisuus. (Finanssiala ry 2019, 5.)

Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat siirtäneet palveluita yhä enenevässä määrin asiakkaiden itsensä hoidettavaksi. Tämä vaikuttaa asiakkaiden vaatimustasoon niin, että palvelujen saatavuuden, laadun ja joustavuuden taso on kasvanut. Asiakkaat arvostavat uudenlaisia palvelukanavia ja toivovat sen myötä saavansa asioida yhä useammin ajasta ja paikasta riippumattomina sekä eri käyttöliittymien kautta. (Rajander-Juusti 2015, 4, 24.)

Yhä useammin asiakkaat odottavat palvelun olevan saatavilla välittömästi. Bottien avulla asiakkaiden kanssa voidaan kommunikoida automatisoidusti ympäri vuorokauden, ja siten asiakkaat saavat apua aina tarvittaessa. Myös henkilökohtaiset virtuaaliassistentit ovat yleistyneet. Virtuaaliassistenttien avulla yritykset pystyvät kasvattamaan markkinaosuuksiaan rakentamalla yhteistyötä keskeisten ekosysteemien kanssa. Esimerkiksi Amazonin lanseeraama virtuaaliassistentti Echo hoitaa erilaisia hankintoja ääniohjauksen avulla. Taksiyhtiö Uber tekee tiivistä yhteistyötä Echon kanssa, ja joka kerta kun siltä kysytään taksipalveluita, suosittelee se kuluttajalle Uberia. Myös robottien määrä asiakaspalvelutehtävissä on lisääntynyt. Niiden avulla pystytään palauttamaan palveluprosesseja, joita on aiemmin kustannussyiden vuoksi karsittu tai korvattu itsepalvelulla. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 1.2.)

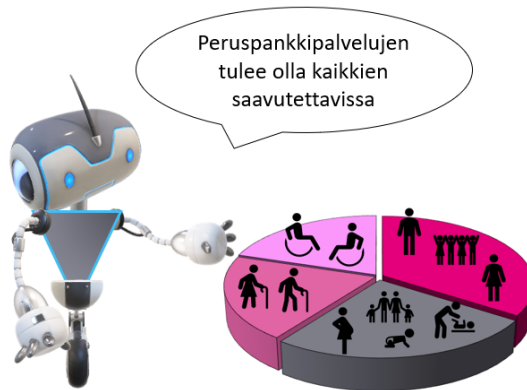
6.2 ERI ASIAKASSEGMENTEILLÄ ON ERI ODOTUKSET

Finanssialan asiakkaat voidaan jaotella erilaisiin segmentteihin. Perinteisesti finanssialalla jaotellaan asiakkaat yritys- ja henkilöasiakkaisiin. Henkilöasiakassegmenttejä voivat olla esimerkiksi nuoret, työelämään osallistuvat sekä eläköityneet henkilöt. Ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää asiakkaiden erilaisuutta ja erilaisia tarpeita. Asiakkaiden arvot, tarpeet sekä taloudellinen tilanne vaihtelevat myös eri elämäntilanteiden mukaan. Yritysassiakkaat puolestaan voidaan jaotella yrityksen koon perusteella pieniin, keski-suuriin ja suuriin yrityksiin. Myös maatila- ja metsätalouden harjoittajat ovat yleensä oma asiakassegmenttinsä. (Finanssiala ry 2021o.)

Digitaaliset palvelut toteutuvat Suomessa suhteellisen hyvin Tuomisen mielestä. Käytettävyydessä tosin löytyy vielä parannettavaa. Finanssivalvonnan kannan mukaan asiakkaille tulee löytyä myös vaihtoehtoisia tapoja peruspankkipalveluiden käyttöön. Vaihtoehtoja tarvitaan etenkin niille asiakkaille, joilla ei ole taitoja käyttää digitaalisia välineitä. Tämä tuo tosin korkeampia kustannuksia talletuspankeille. (Tuominen 2019b. 00:10:20.)

Digitaalinen aika jakaakin asiakkaita erilaisiin ryhmiin, sillä digitaalinen aika vaatii myös asiakkailta erilaisia valmiuksia ja taitoja. Yleinen suhtautuminen digitalisaatioon sekä vanhat osaamiset ja tottumukset vaikuttavat jakautumiseen. Tämä asettaa yrityksille oman haasteensa siihen, kuinka tavoittaa kaikki eri asiakasryhmät. Diginatiiveja ovat niin sanotut Y- ja Z-sukupolven edustajat. Vuoden 1980-1995 välillä syntyneet ovat Y-sukupolven edustajia ja vuoden 1996 jälkeen syntyneet ovat Z-sukupolven edustajia. Tälle ryhmälle digitaalisen ja ei-digitaalisen elämän raja ei ole kovinkaan selkeä, sillä he ovat internetissä lähes tulkoon koko ajan, monilla eri päätelaitteilla. Diginatiivit omaksuvat ja ottavat nopeasti käyttöön uusia palveluita. Digi-immigrantteina pidetään henkilöitä, jotka eivät omaksu kovinkaan helposti uusia digitaalisia käyttötapoja. Digitaaliset palvelut ovat usein perinteisten palvelujen lisäksi käytössä. Osa ihmisistä on myös digiresistenttejä, jotka ovat digitalisaation ulkopuolella joko omasta päätöksestään, osaamisen

puutteesta tai terveydellisistä syistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.1) Kuitenkin talletuspankkien, jotka tarjoavat maksupalveluita, tulee tarjota peruspankkipalveluita yhdenvertaisesti ja syrjimättömästi. Perusmaksupalveluita ovat: perusmaksutili, maksupalvelut ja sähköinen tunnistautuminen. (Tuominen 2019b, 00:09:30.)



Kuvituskuva 11: Esimerkkejä asiakassegmenteistä

Keskeisenä asiana siinä, että digitaalisissa palveluissa saadaan huomioitua kaikki eri käyttäjäryhmät, on asiakasryhmien kuuntelu koko kehitysprosessin ajan suunnittelusta testaukseen. Täysimittainen implementointi vaatii paljon työtä ja myös huomattavia taloudellisia investointeja. Käyttökoneptien ja eri käyttäjäryhmien huomiointi on avainasia. Tämä on tärkeä ja vakavasti otettava teema finanssialan vastuullisuuden kannalta. Ei ainoastaan noudateta voimassa olevia lakeja ja säännöksiä, vaan näyttäytyään yhteiskunnassa vastuullisina toimijoina, jotka huomioivat kaikkien kansalaisten tarpeita. Ritakallio uskoo, että kun peruspalvelujen tuottamisen hoitaa hyvin, yrityksen on mahdollista saada myös kilpailuetua ja sitä kautta laajentaa liiketoimintaa. (Ritakallio 2019, 01:02:57; 01:04:28.)

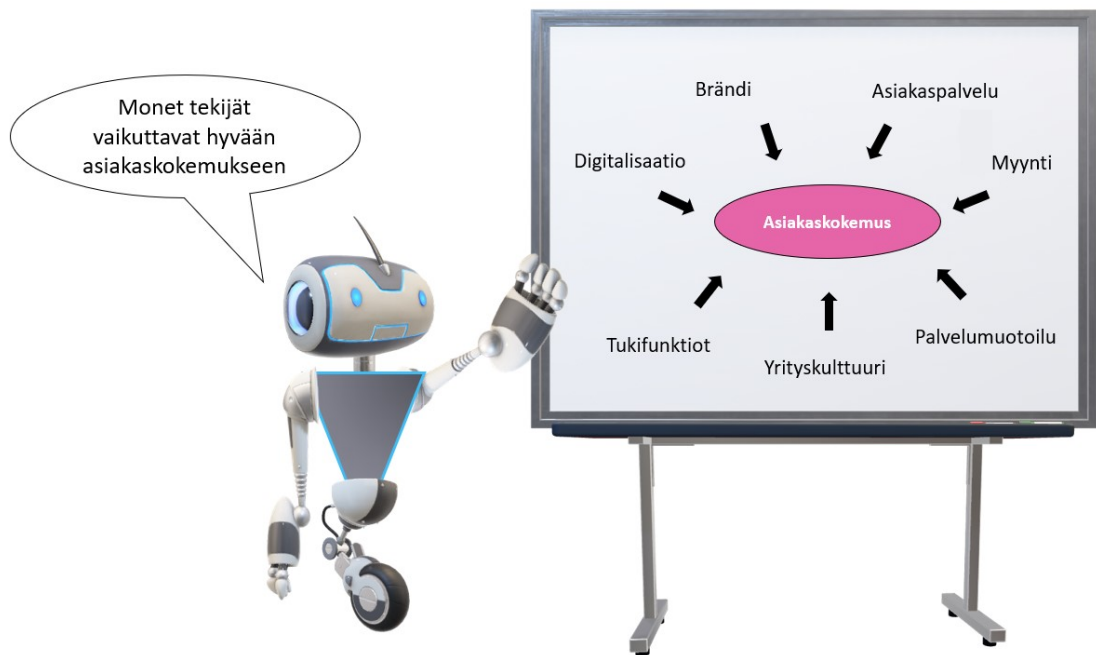
Digitalisaatio liittyy olennaisesti myös saavutettavuusteemaan. Ne, joilla ei ole toimintakykyrajoitetta, joka estää verkossa tai mobiilissa asioinnin, ovat sinne siirtymässä. Saavutettavuusdirektiivi kuitenkin luo omat haasteensa palveluihin. Suomessa toimintarajoitteisia henkilöitä on noin 800 000. Maailmanlaajuisesti noin 15 % prosenttia kansalaisista ei pysty käyttämään digitaalisia palveluita, koska ne on toimintarajoitteisuuden näkökulmasta katsottuna suunniteltu väärin, tai niissä ei ole tarpeeksi huomioitu niitä asioita, joihin toimintarajoite vaikuttaa. (Ritakallio 2019, 00:56:08.)

Keskeisenä asiana siinä, että digitaalisissa palveluissa saadaan huomioitua kaikki eri käyttäjäryhmät,

6.3 ASIAKASKOHTAAMISET JA ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus syntyy asiakaskohtaamispisteiden ja kokemusten summasta. Kaikilla asiakkailla on omat mieltymyksensä, ja erilaiset asiakaskohtaamisen kanavat luovat omat haasteensa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kun puhutaan asiakaskokemuksesta, saattaa huomio helposti kiinnittyä siinä vain yhteen osa-alueeseen, esimerkiksi palveluun, myyntiin tai markkinointiin. Nämä ovatkin usein sellaisia osa-alueita, joissa asiakkaita kohdataan määrällisesti eniten. On syytä muistaa, että asiakaskokemus muodostuu kaikkien kohtaamisten summasta ja siksi siihen vaikuttavat monet tekijät. Jollei asiakkaan kokemuksesta käsitellä yhtenä matkana, saattaa asiakas saada hyvää palvelua yhdessä kanavassa, mutta pettyä toisessa. Yhdellä yrityksellä voi olla useampia asiakkaan kohtaamispisteitä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 67-68.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan käsitystä, joka on syntynyt yrityksen herättämien tunteiden, uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella, sekä kohtaamisista eri kosketuspisteissä (Korkiakoski 2019, 19). Digitaalisena aikakautena asiakaskokemus on niin vahva, kuin sen kokonaisuuden heikoin lenkki. Pettynyt asiakas jakaakin helposti huonon kokemuksensa tuttavilleen verkon välityksellä. (Ahvenainen ym. 2017, 72.)



Kuvituskuva 12: Asiakaskokemuksen vaikutteet

Asiakaskokemus muodostuu seuraavien osa-alueiden vaikutuksesta: digitalisaatio, brändi, asiakaspalvelu, myynti, palvelumuotoilu, yrityskulttuuri sekä tukifunktiot. Digitalisaation ansiosta asiakaskokemusta voidaan parantaa, mutta pelkkään digitalisaatioon panostaminen ei sitä itsestään tee. Digitalisaation myötä asiakaskoketuspisteitä on yhä enemmän, esimerkiksi keskustelupalstoilla ja sosiaalisessa mediassa. (Korkiakoski 2019, 43-46.)

Asiakkailla on uudenlaista valtaa yritysten suuntaan. Viestintäkanavien, kuten sosiaalisen median avulla yritysten toimintaa pystytään seuraamaan tarkemmin ja siihen voidaan reagoida aiempaa nopeammin. Läpinäkyvyys yritysten toiminnasta ja niiden perusteista korostuu. (Rajander-Juusti 2015, 24.) Asiakkaat yhä useammin sanelevat itse sen, miten, missä ja milloin he haluavat asioida. Mikäli tuotteen tai palvelun laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia, luvatut ajat eivät pidä tai asiakaspalvelu ei toimi, on asiakkaan helppo vaihtaa toiseen palveluntarjoajaan, sillä digitalisaation ansiosta tarjolla on valtavasti valinnanvaraa. (Ilmarinen & Koskela 2015, Luku 4.1).

Hyvän asiakaskokemuksen tunnuspiirteitä ovat helppous, tehokkuus ja tunne. Helppous tarkoittaa asiakkaalle sitä, että asiointi eri palvelukanavissa käy sujuvasti, ja asiat saa hoidettua yhdellä kerralla valitussa kanavassa, silloin kuin haluaa. Asioinnin helppoutta voidaan lisätä kehittämällä asiakaspalvelua sekä monikanavaisia palveluratkaisuja. Tehokkuus on yhtä kuin enemmän vastinetta rahalle, kun palvelut tai tuotteet ovat saatavilla, vastaavat odotuksia tai jopa ylittävät ne. (Korkiakoski 2019, 49-50, 54.)

Tunne on elementti, jonka sanotaan muodostavan noin 2/3 asiakaskokemuksesta. Tunteisiin vaikuttaminen kuitenkin on kaikista haastavinta, sillä tunteet ovat yksilöllisiä ja usein tilanneriippuvaisia. Asiakas voi kokea positiivisia tunteita, kun hän kokee tullessa nähdyn ja kuullun yksilöllisine tarpeineen, hänen asiastaan ollaan aidosti kiinnostuneita, ja kun hänen odotuksensa ylitetään. (Korkiakoski 2019, 51, 55-56.) Varsinkin ostopäätöksissä asiakkaan lopullinen päätös syntyy aina tietynlaisen tunnekaaren myötä. Asiakaspalvelijoilta vaaditaan näin ollen hyvää tilannetajua ja erityisesti tunneälyä. Näiden avulla voidaan selvittää asiakkaan todellinen tarve aina kulloisessakin tilanteessa. (Ahvenainen ym. 2017, 133.)

Teknologiaintensiiviset yritykset voivat tehostaa toimintaansa uusimmilla toiminnanohjaus- ja asiakashallintajärjestelmillä, tekoälyratkaisuilla tai jopa tehostamalla yrityksen sisäistä viestintää. Teknologiaintensiivisissä yrityksissä on ymmärrettävä koko asiakaspolku, sekä millaisella kielellä asiakaskohderyhmää voidaan puhutella. Liiketoiminta ei kuitenkaan kehity itsestään ilman ihmistä, vaan yhä tarvitaan osaamista soveltaa eri teknologioita. (Korkiakoski 2019, 54-55.)

Ihmiskeskeisessä yrityksessä, jossa ei välttämättä ole voitu investoida digitalisaatioon, koko liiketoiminta voi perustua oikeisiin kontakteihin. Tämän kaltaisissa yrityksissä voidaan tehostaa toimintaa kehittämällä toimintaprosesseja. Silloin tärkeää on sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö, joka on valmis tekemään parhaansa tavoitteisiin päästäksensä. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä henkilökohtaista palvelua tarjottaessa. (Korkiakoski 2019, 51, 55-56.)

Brändi on tärkeää kirkastaa koko organisaation henkilöstölle ja sen tulee näkyä kaikilla digitaalisilla rajapinnoilla, joissa asiakas kohdataan. Miten yrityksestä tai yrityksen nimissä viestitään, saattaa vaikuttaa asiakkaan mielikuviin brändistä ja herättää tunteita. Asiakaspalvelun merkitys kasvaa, kun ihmisen kanssa asiointia tapahtuu yhä harvemmin. Pelkkä hyvä ja asiantunteva asiakaspalvelu ei tosin riitä, vaan asiakaspalvelua tukevien prosessien täytyy asiakkaan näkökulmasta sujua hyvin. (Korkiakoski 2019, 43-46.) Finanssialalla lähes kaikista ikäryhmistä löytyy niitä asiakkaita, jotka mielellään hoitavat asiansa itsenäisesti verkossa. Silti kuitenkin yhdeksän asiakasta kymmenestä haluaa saada myös tarvittaessa henkilökohtaista palvelua verkkopalvelun lisäksi. Varsinkin opastus uusien palvelukanavien käyttöön on koettu tärkeäksi asiakkaiden keskuudessa. (Finanssiala ry 2019.)

Myyntin edustajien olisi järkevää olla kehittämässä asiakaskokemushankkeita, kuten esimerkiksi kauppohenkilöiden koulutusta, myyntiviestejä tai myynnin prosesseja. On tärkeää, että yritys pystyy lunastamaan lupaukset, joita myynnin edustajat tarjoavat asiakkaille. Palvelumuotoilu näkyy asiakkaalle sujuvina asiointiprosesseina, joita kehitetään jatkuvasti. Asiakasymmärryksen myötä organisaatioissa voidaan kehittää liiketoimintatapoja suuntaan, jolla palvellaan parhaiten asiakkaan päätös- ja ostoprosesseja. (Korkiakoski 2019, 43-46.)

Yrityskulttuuri puolestaan on kaiken ydin. Henkilöstökokemuksen kehittäminen esimerkiksi koulutuksen ja onnistuneiden rekrytointien kautta mahdollistaa asiakaskeskeisen yrityskulttuurin synnyttämisen. Tukifunktiot eivät useimmiten tule mieleen, kun mietitään asiakkaan asiointipolkua. Tukitoiminnonoista esimerkiksi laskutus tai poikkeustilanteisiin reagointi ovat usein tapahtuvia tärkeitä kosketuspisteitä, joiden sujuvuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. (Korkiakoski 2019, 43-46.)

6.4 ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMINEN

Experience 2030 -tutkimusraportissa todetaan, että asiakaskokemuksen mittaaminen tulee olemaan kriittisen tärkeää yrityksille jo nyt, mutta myös tulevaisuudessa. Kuluttajat omaksuvat uusia teknologioita ja palvelumalleja kiihtyvällä tahdilla, joten myös asiakaskäyttäytyminen muuttuu vauhdilla. Kyselyn tulosten mukaan asiakkaiden sitouttamiseen tarvitaan uusia keinoja. Vuoteen 2030 mennessä tutkimustulosten vastauksista ennustetaan, että jopa 65 % kaikista asiakkaan sitouttamistoiminnoista tulee tapahtumaan digitaalisten välineiden kautta. (Newman & McClimans 2019, 2, 13.)

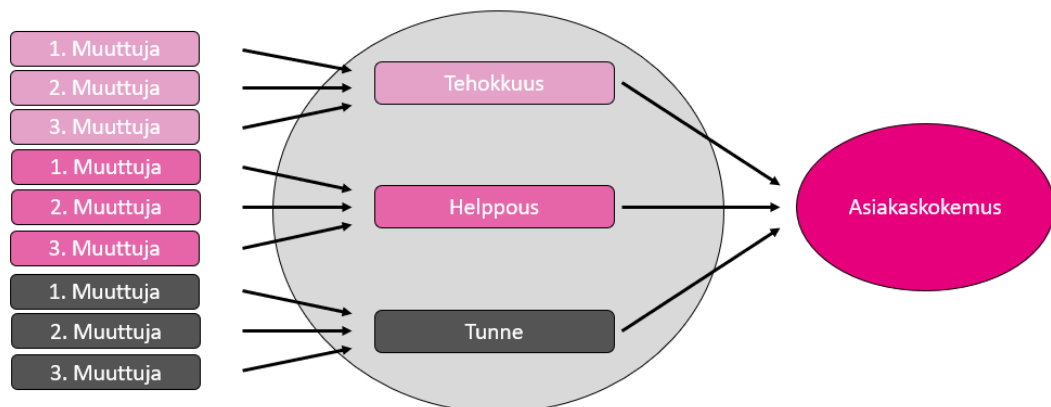
Asiakaskokemusta voidaan mitata useista eri lähtökohdista. Ensimmäiseksi on tunnistettava liiketoiminnasta tavoitteet ja toiminnot, joita halutaan mitata, ja miksi niitä mitataan. Pelkkä mittaaminen ei ratkaise mitään, vaan tulee määrittää, mitä jatkotoimenpiteitä saatujen tietojen perusteella tehdään. Hyvän

asiakaskokemuksen tunnuspiirteet, helppous, tehokkuus ja tunne, tulisi huomioida myös mittaamisessa. Mittareita on olemassa myös laadun, tehokkuuden sekä asiakaspääoman mittaamiseen. (Korkiakoski 2019, 64-65.)

Net Promoter Score (NPS) –mittarilla saadaan informaatiota siitä, kuinka monta prosenttia asiakkaista suosittelisi yritystä. Kysely toteutetaan asiakkailta 0-10 asteikolla, joista vastausluvut 0-6 esitetään ”arvostelijoina”, 7-8 neutraaleina ja luvut 9-10 ovat suosittelijoita. NPS-luku lasketaan kyselyn vastaajien kokonaismäärästä siten, että suosittelijoiden prosenttimäärästä vähennetään arvostelijoiden prosenttimäärä. NPS-lukua pystytään myös helposti vertailemaan toimialan muiden yritysten kesken. (Korkiakoski 2019, 66.)

Customer Effort Score (CES) on kysely, jolla mitataan asioinnin helppoutta ja vaivattomuutta asteikolla 1-7. Tämä kyselymalli toimii parhaiten rutiininomaisissa asiointitilanteissa. Asteikon luvut 1-3 indikoivat, että asiointi on helpon tai melko helpon välillä, numero 4 on neutraali ja luvut 5-7 tarkoittavat melko hankalaa tai hankalaa. Net Easy Score lasketaan vähentämällä lukujen 1-3 vastaajamäärän prosenttimäärästä vastaajien 5-7 prosenttimäärät. (Korkiakoski 2019, 67.)

Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI) on myös asiakastytyväisyyskysely, joka yleensä lähetetään asiakkaalle asioinnin jälkeen. CSI-kyselyllä voidaan kysyä mielipidettä tarkasti määritettyä asiaa kohtaan. CSI mahdollistaa siten myös erilaisten trendien tutkimisen. Tulokset pisteytetään asteikolla 0-100, ja tyytyväisten asiakkaiden määrästä saadaan myös käyttökelpoista numeraalista dataa esimerkiksi yrityksen tai tuotteen markkinointiin. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)



Kuvio 5: Futurelabin CX3D-asiakaskokemusmittari (mukaillen Korkiakoski 2019, 68.)

CX3D-malli (kuvio 5) on suomalaisen Futurelabin kehittämä asiakaskokemusmittari, jonka avulla voidaan mitata kokonaisasiakaskokemusta. Kolme mitattavaa päämuuttujaa valitaan, eli hyvän asiakaskokemuksen tutut elementit: helppous, tehokkuus ja tunne, ja näille jokaiselle päätetään kolme mitattavaa taustamuuttujaa. Kyselyyn määritetään siis yhteensä yhdeksän kysymystä. Päämuuttujien kehitysarvot ristiintaulukoidaan, ja lopputulemaksi saadaan tietoa, miten asiakaskokemus on kehittynyt. Muuttujat valitaan toimialakohtaisesti. Tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi teknologiaratkaisujen toimivuutta ja nopeutta, ja helppouden mittauskohteina voivat olla asiakaspalvelun tavoitettavuus sekä tuotteen käyttöönottamisen sujuvuus. Tunteita mittaavia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi, että kokeeko asiakas saaneensa rahoilleensa vastinetta, vastaako saatu tuote tai palvelu luvattua tai tuntee asiakas, että asiakaspalvelijat ovat olleet palveluallttiita. (Korkiakoski 2019, 68-69.)

Asiakaspääomaa (CE, Customer Equity) mittaamalla voidaan selvittää, onko yrityksen toiminta kokonaisuudessaan kannattavaa. Asiakaspääomaan kuuluvat kaikki nykyiset ja tulevat asiakassuhteet, sekä voitot,

joita yritys näiden asiakkuuksien kautta saa. Yksittäisiä asiakkuuksia tai asiakassegmenttejä, ja heidän asiakaskokemuksiansa mittaamalla voidaan yrityksessä ymmärtää, kuinka asiakaskokemus ja sen kehittämisen vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan tulokseen. (Korkiakoski 2019, 73.)

Ilman oikeita mittareita muutos kohti asiakaskeskeisempää toimintaa ja sen avulla saavutettua kilpailuetua hankaloituu. Tällöin toimenpiteet perustuvat lähinnä uskomuksiin ja oletuksiin (Korkiakoski 2019, 208). Korkiakoski esittää teoreettisen kaavion: $CX+EX=ROI$. Eli asiakaskokemus sekä henkilöstökokemus yhdessä muodostavat mittarin yrityksen menestykselle. Sekä asiakaskokemuksella että henkilöstökokemuksella on siis vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Hyvä asiakaskokemus kasvattaa yrityksen asiakaslojaliteettia ja myyntiä, kun taas henkilöstökokemus vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. (Korkiakoski 2019, 28-29.)

6.5 HENKILÖSTÖKOKEMUS

Henkilöstökokemus on työntekijän näkemys ja kokemus työnantajasta. Se syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteen perusteella. Kysymys ei nykypäivänä ole enää pelkästään palkkauksesta, vaan kyseessä on myös yrityskulttuuri sekä yrityksen arvot. Yritykset tarkkailevat yhä enemmän työntekijöidensä motivaatiota, viihtymistä sekä sitoutumista, sillä niillä on välitön vaikutus asiakaskokemukseen. Rekrytointien merkitys kasvaa, ja jokaisella rekrytoinnilla on positiivinen tai negatiivinen vaikutus onnistuneiden asiakaskokemusten toteuttamiseen sekä kilpailijoista erottautumiseen. (Korkiakoski 2019, 21-23.)

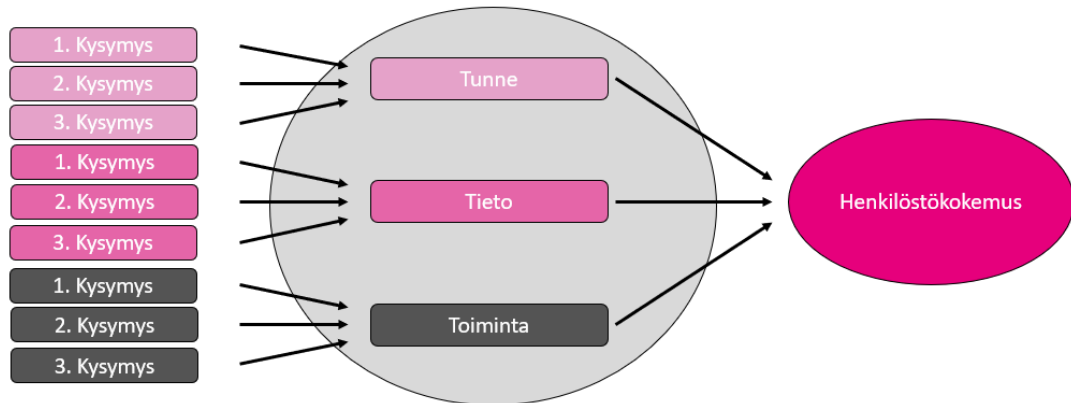
Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus kulkevat käsi kädessä. Tempkin Groupin tutkimuksessa oli Korkiakosken mukaan pyydetty työntekijöitä kuvaamaan sanallisesti millaisia tunnetiloja heidän työnsä heissä herättää. Keskiarvoa parempia asiakaskokemuksia tarjoavissa yrityksissä kuvailtiin tunnetiloja esimerkiksi sanoilla ”ylpeä” ja ”arvostettu”, kun heikompiasoista asiakaspalvelua tarjoavien yritysten työntekijät mainitsivat esimerkiksi termejä ”häpeissään” ja ”vihainen”. Tutkimuksen mukaan sekä asiakaskokemus että henkilöstökokemus vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen positiivisesti, mutta eri tavoin. Hyvä henkilöstökokemus vaikuttaa tuottavuuteen, ja hyvä asiakaskokemus näkyy asiakaslojaliteettina sekä lisääntyneenä myyntinä. (Korkiakoski 2019, 28.)

Henkilöstökokemus koostuu kolmesta eri osa-alueesta: yrityskulttuurista, teknologiasta ja työympäristöstä (Korkiakoski 2019, 123). Yrityskulttuuri kuvastaa sitä, miten yrityksessä toimitaan, puhutaan ja kuinka sitä johdetaan. Myös yrityksen erilaiset käytännöt sekä ulkoinen ja sisäinen brändi ovat osa yrityskulttuuria. Näillä kaikilla on oma vaikutuksensa työnantajakuvaan. Jokaiseen yritykseen muodostuu aina jonkinlainen kulttuuri joko tiedostamatta tai tietoisesti. Työympäristön tulee olla sellainen, että se tukee ja mahdollistaa henkilöstön onnistumista työssään. Sen tulisi olla työn kannalta turvallinen, terveellinen ja tarkoituksenmukainen. Teknologia puolestaan on omiaan tukemaan työskentelyä, sillä sen avulla monet rutiininomaiset työt tulevat helpottumaan tulevaisuudessa. (Kajjala & Tolvanen 2020, 17, 211-212.)

6.6 HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN MITTAAMINEN

Siinä missä asiakaskokemuksen mittaaminen on kriittisen tärkeää yrityksille, on myös henkilöstökokemuksista syytä mitata. Henkilöstökokemuksen mittaristo voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat avainhetket, työsuhte ja henkilöstö. Avainhetkien mittaaminen on tärkeää,

sillä yritysjohdon on syytä tietää reaaliaikaisesti, miten henkilökunta voi. Henkilöstökokemuksen avainhetkiin lukeutuvat muun muassa rekrytointi, perehdytys, koulutus sekä tunteet työpäivässä. Avainhetkiä voidaan mitata esimerkiksi yksinkertaisilla emoji -palautteilla tai henkilökunnan eNPS:llä (Employee Net Promoter Score), jolla perinteisesti on selvitetty henkilöstön halukkuutta suositella työpaikkaansa ystäville ja tutuille. Mittari soveltuu hyvin myös perehdytysten, koulutusten sekä työsuhteen mittaamiseen. (Korkiakoski 2019, 130-131.)



Kuvio 6: Futurelabin EX3D-malli henkilöstökokemuksen mittaamiseen (mukaien Korkiakoski 2019, 133.)

Työsuhteen mittaamiseen soveltuu myös Lapin yliopistossa kehitetty Quality of Working Life -mittari, joka mittaa työelämän laadun indeksiä ja peilaa sitä myös asiakastytyväisyyteen. Futurelab on kehittänyt asiakaskokemuksen mittaukseen käytetyn CX3D-mallin rinnalle myös henkilöstökokemukseen mittarin EX3D-mallin. EX3D-mallissa (kuvio 6) valitaan CX3D-mallin tavoin kolme mitattavaa päämuuttujaa, joita ovat henkilöstökokemuksen osalta tunne, tieto ja toiminta. Näille jokaiselle päämuuttujalle valitaan myös kolme mitattavaa taustamuuttujaa. Päämuuttujien kehitysarvot ristiintaulukoidaan, ja lopputuloksiksi saadaan tietoa, miten henkilöstökokemus on kehittynyt. (Korkiakoski 2019, 132-133.)

Tunne, tieto ja toiminta ovat tärkeitä onnistumisen elementtejä työntekijälle työssään. Tunteeseen lukeutuu työntekijän arvot, rooli työyhteisössä, innostus sekä luottamus. Tietoon lukeutuu ymmärrys siitä, miksi yritys on olemassa, mitä tuloksia työntekijältä odotetaan, millainen hänen kehityspolkuunsa on ja ymmärrys asiakkaiden odotuksista. Toimintaan puolestaan lukeutuu ne työkalut, resurssit ja toimintamallit, joita henkilöstöllä on käytettävissään asiakaslupauksien lunastamiseen. (Korkiakoski 2019, 118-119.)

Great Place to Work -kilpailu ja Trust Index ovat viime vuosina nousseet tärkeimmiksi keinoiksi yrityskulttuurin ja henkilöstökokemuksen tutkimiseen ja kilpailijoihin vertaamiseen. GPTW on vastaava asia yritysjohdolle kuin EPSI Rating -asiakkuuksien johtajille. Glassdoor- ja Tunto-verkkopalvelut tarjoavat mahdollisuuden työntekijöille arvioida työnantajiaan nimettömänä. Näiden palveluiden kautta työnhakijat voivat tarkastella suoraa ja suodattamatonta tietoa siellä arvioiduista yrityksistä. (Korkiakoski 2019, 134.)

Finanssialalla Suomessa on noussut tunnetuksi ja arvostetuksi myös T-Median Luottamus&Maine -tutkimusmalli. Sen avulla voidaan data-analytiikkaa käyttämällä mitata organisaation mainetta, sekä sidosryhmien luottamuksen tasoa organisaatiota kohtaan. (T-Media 2021a.) Molemmat ovat erittäin tärkeitä arvoja finanssialalla pitkien asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Luottamus&Maine -tutkimusmallista kerrotaan lisää Harri Leinikan asiantuntijahaastattelussa seuraavassa alaluvussa.



Henkilökuvaa 1: Harri Leinikka (© 2021 Palta ry)

Harri Leinikan edustama T-Media Oy toteutti Muuttuva työ finanssialalla -tutkimuksen vuonna 2015 osana Hyvinvoiva finanssiala -hanketta, johon tässä opinnäytetyössä on myös viitattu (Rajander-Juusti 2015, 16). T-Media on myös tutkinut finanssialan organisaatioiden mainetta useita vuosia, Luottamus&Maine-mallilla, joka tunnetaan alalla hyvin. Joulukuussa 2021 toteutuu seuraava finanssialan Luottamus&Maine-erikoistutkimus. (T-Media 2021b.)

Leinikka kertoo, että Luottamus&Maine on tyypillisesti ulkoinen tutkimus, toisin kuin esimerkiksi Great Place to Work -tutkimukset, jotka ovat yritysten sisäisiä tutkimuksia. Luottamus&Maine-tutkimuksen avulla voidaan tutkia esimerkiksi päättäjiä, mediaa, edustajien, asiakkaiden tai kansalaisten näkemyksiä. Monisidosryhmäisyytensä ansiosta sillä tosin voidaan tutkia myös oman organisaation sisällä henkilöstön kokemusta yrityksen maineesta. Tutkittavasta kohderyhmästä riippuen käytetään esimerkiksi laadukkaita vastaajapaneeleita, yrityksen omia rekistereitä tai satunnaisotantaa puhelimitse.

Luottamus&Maine-tutkimus eroaa monista tutkimuksista visuaalisuutensa, mutta myös tutkimuskysymysten ja analyysimenetelmien osalta. Leinikka kertoo, että Luottamus ja Maine -tutkimuksessa tutkitaan T-Median löytämiä maineen kahdeksaa osa-aluetta, joita ovat: hallinnon avoimuus, taloudellinen tila, hyvä johtaminen, organisaation kyky uudistua, organisaation vuorovaikutus sidosryhmiin ja niiden kuunteleminen, organisaation tarjoamat tuotteet ja palvelut, työnantajuus sekä vastuullisuus. Tavoitteena olisiikin, että kyseiset osa-alueet olisivat tasaisen vahvoja, eikä heikkouksia juurikaan jäisi.

Finanssialan vastuullisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys kaipaavat vielä enemmän töitä. Leinikka esittää, että vastuullisuuden rooli ylipäätään on metadatan mukaan korostumassa. Myös tuotteilla ja palveluilla vastaaminen ajan tarpeisiin on Leinikan mukaan tärkeää. Finanssialan työtehtävien muuttuessa tarvitaan enemmän analytiikka- ja it-puolen osaamista, joten tarvitaan myös kykyä houkuttaa hyvää työvoimaa alalle. Eli tuotteet ja palvelut, vastuullisuus ja hyvä työnantajuus ovat Leinikan mukaan kolmen kärki, johon maineessa voisi kiinnittää huomiota.

Maineen rakentamisessa on kolme peruspilariä: ihmisten omakohtaiset kokemukset, yrityksen oma viestintä ja mitä mediassa tai somessa yrityksestä puhutaan. Näistä huolta pitämällä voidaan vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin. Maine ei perustu nykyään ainoastaan viestintään tai markkinointiin, vaan vaaditaan ai-toja toimia, sekä samansuuntaista kokemusta, viestintää ja vuorovaikutusta sekä sosiaalisessa mediassa, kuin mitä yrityksestä kirjoitetaan mediassa.

Maineen johtamisessa on tärkeää keskustella aiheesta siten, että kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla, sillä maine on hankalasti ymmärrettävä käsite. Tähän on avuksi kehitetty strukturoitu kuva maineen kahdeksanosaisesta rakenteesta. Leinikka esittää, että maineella on valtavan suuri vaikutus organisaation saamaan sidosryhmien tukeen ja luottamukseen. Luottamus&Maine -tutkimuksen tekemiseen käytetään modernia data-analytiikkaa sekä tiedolla johtamista, jolloin asiakkaille saadaan esitettyä oleellimmat

kehityskohteet yrityksen maineessa. Samalla prosessissa tutkitaan myös vastaajan toimintaa ja luottamuksen tasoa, sillä T-Mediassa on havaittu, että käsityksillä on valtava vaikutus ihmisten toimintaan.

Finanssialalla on havaittu, että kansalaisten käsityksillä maineesta on valtava vaikutus ihmisten käytökseen, jolloin on ehdottoman kannattavaa käyttää mainetta työkaluna, kertoo Leinikka. Maine voi vaikuttaa esimerkiksi sidosryhmien luottamukseen yritystä kohtaan, ostohaluun, suositteluun, yritykseen investoimiseen, kriisissä puolustamiseen, töihin hakemiseen, kuuntelemiseen tai yhteistyön tekemiseen kyseessä olevan yrityksen kanssa (T-Media 2020). T-Median tutkimustulosten mukaan pienikin muutos finanssialan yrityksen maineessa vaikuttaa luottamukseen erittäin voimakkaasti, 1,26 kulmakertoimella, kun toimialariippumattomasti tutkituilla yrityksillä kulmakerroin on keskimäärin 1,15.

Huonomaineiseen yritykseen kukaan ei halua töihin, yritykseen ei luoteta, siihen ei haluta investoida, eikä kukaan halua ostaa palveluja tai tuotteita. Joten yritys mahdollisesti menee lopulta konkurssiin, esittää Leinikka. Ilman työntekijöitä, pääomaa tai suosittelijoita yrityksen toiminta voi käydä aika hankalaksi.

Finanssialan maineen Leinikka toteaa kohentuneen Suomen kansalaisten parissa viimeisen kolmen vuoden aikana. Finanssialalla myös toimitaan vastuullisesti. Vastuullisuudesta Leinikka mainitsee, että finanssialalla kuitenkin koulutetaan eläkeikäisille digitaatioita, nuorille valmennetaan taloustaitoja ja alan yritykset maksavat valtavasti veroja Suomeen, sekä rahoituspuolella otetaan myös ilmastoystävällisyys huomioon. Mielikuvat laahaavat perässä, mutta aktiivisella viestinnällä voidaan vaikuttaa asiaan.

7. JOHTAMINEN

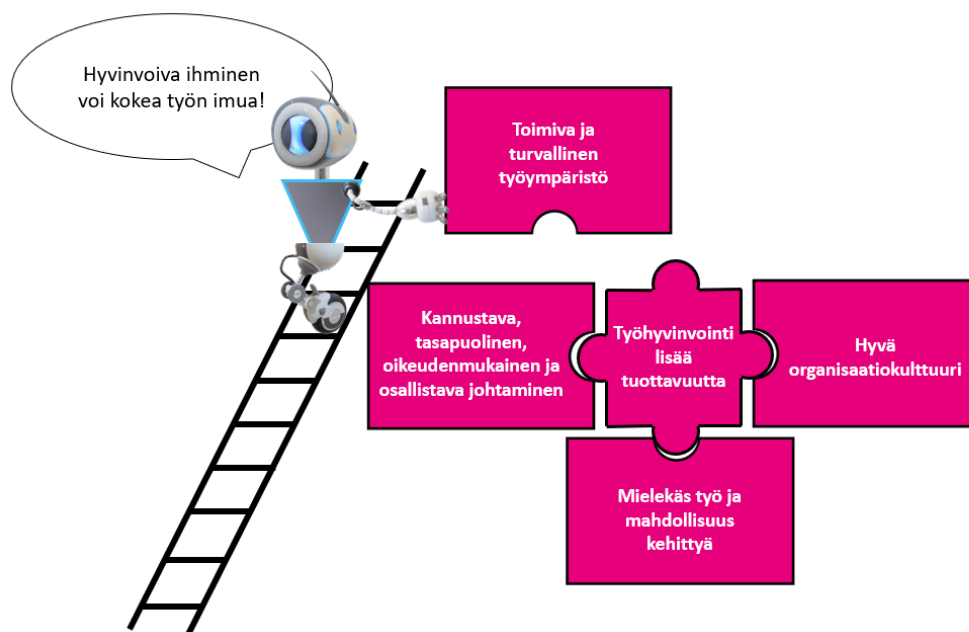
Finanssialalla on johtamisessa painotettu viime vuosina yhä enemmän valmentavaa johtamisotetta perinteisen autoritäärisen johtamisen sijaan. Tulevaisuudessa esimiehen rooli on olla työntekijöiden tukena ja sparrata heitä. Oman haasteensa tähän luo se, että esimiehillä on usein johtamistyön ohessa omat asiantuntijatehtävänsä, jolloin esimiestyöhön varattujen ajallisten resurssien turvaamisessa on omat haasteensa. Esimiehillä tulisi olla riittävästi valtaa työhyvinvointia tukeviin päätöksiin. Hyvä esimiestyö tulisi määrittää ja sille tulisi luoda oma arvonsa, jotta tulevaisuudessa voidaan tukea laadukasta johtamista. (Rajander-Juusti 2015, 36.) Tehokkaan johtamisen apuvälineinä kannattaa käyttää jo olemassa olevia nykyaikaisia IT-ratkaisuja sekä monipuolisia tiedonhakumenetelmiä ja viestintätaitoja (Szyjewski 2020, 3477.)

Johtamismalleja tulisi uudistaa finanssialalla niin, että niissä huomioitaisiin valmentavan johtamisotteen lisäksi myös muutosjohtaminen sekä ikäjohtaminen. Ikäjohtamisessa tulisi huomioida niin eläkeikää lähestyvät konkarit kuin alalle tulevat nuoret sukupolvet. (Rajander-Juusti 2015, 47.) Finanssialalla työ tulee tulevaisuudessa olemaan yhä enemmän mobiilia ja virtuaalitiimeissä tehtävää monilokaatiotyötä, eli työtä tullaan tekemään etänä muuallakin kuin perinteisissä konttoreissa. Tämän myötä tullaan vaatimaan myös uudenlaisia osaamisia ja toimintamalleja. Se asettaa omat vaatimuksensa myös johtamiselle ja esimiestyölle. Muutosten keskellä erityisesti työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen ja tunnustaminen korostuvat, sillä sen avulla pystyttäisiin edistämään henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta myös tuottavuutta. (Rajander-Juusti 2015, 5.)

Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu ja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu toteuttivat vuonna 2018 yhteistyössä Nordean ja Ammattiliitto Nousun kanssa tutkimuksen, jossa tarkasteltiin työntekijöiden työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä finanssialan yrityksissä. Kohdeorganisaatioina tutkimuksessa olivat Nordea Henkivakuutus ja Nordea Personal Banking -liiketoiminta-alue. Tutkimuksessa havaittiin,

että työn imua kokevat ovat tuottavampia kuin ne, jotka sitä eivät koe. Myös uupumisasteista väsymystä kokevat henkilöt todettiin olevan vähemmän tuottavia. Vain satunnaista uupumusta kokevat työntekijät havaittiin olevan jopa 25 prosenttia tuottavampia kuin useammin uupumusta kokevat. (Ahola ym. 2018, 6.)

Teknologian osalta tutkimuksessa havaittiin, että myönteisellä asenteella teknologiaa kohtaan on yhteys työn imuun, kun teknologiakuormitus saattaa puolestaan lisätä uupumuksen tunnetta. Myös johtamisen havaittiin vaikuttavan työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen. Avoimella vuorovaikutuksella todettiin olevan myös merkitystä ja sen havaittiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen. (Ahola ym. 2018, 6.) Työhyvinvointi onkin siis hyvin laaja ja monitahoinen asia, johon vaikuttavat monet asiat niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työhyvinvointiin voidaan panostaa esimerkiksi työterveydenhuollon, koulutusten ja harrastus- sekä virkistystoiminnan muodossa. Kuitenkin yksi keskeisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on esimiestyö. (Kauhanen 2018, 115-116.)



Kuvituskuva 13: Työhyvinvoinnin osatekijöitä

Tuottavuuden kehittämistä edistää henkilöstöä osallistava sekä asiakaslähtöinen strategia. Toinen tärkeä seikka on organisaatiokulttuuri, jossa tiedostetaan asiakasymmärryksen merkitys ja pyritään lisäämään sitä. (Kauhanen 2018, 64.) Tuottavuuden kehittämiseen löytyy useita erilaisia keinoja. Esimerkkeinä voidaan mainita seuraavat: organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja sen muuttaminen, asiakasymmärrys, luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen sekä kokeilemalla kehittäminen, prosessien ja työvälineiden kehittäminen, toimintojen ja työn organisointi, johtaminen ja henkilöstöjohtaminen, työolosuhteiden ja työtilojen kehittäminen, työnteon tehostus ja ergonomia sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. (Kauhanen 2018, 66.)

Kilpisen (2017, 28) mukaan tavoiteltu organisaatiokulttuuri ei synny itsestään, vaan johtamisen kautta ja yrityksen strategisia valintoja silmällä pitäen. Työntekijöille on luotava puitteet, jossa he haluavat olla ja voivat olla innovatiivisia. Aito läsnäolo ja kokonaisvaltaisemmat kommunikointi- ja viestintätaidot mahdollistavat sen, että johtaja pystyy pitämään tavoitteet selkeinä ja kirkkaina nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Muutokset vaativat yhä ketterämpää ja nopeatempoisempaa sopeutumista henkilökunnalta, ja esimiehen tulisi kyetä samalla inspiroimaan muutoksen mukana eläjiä ja luoda positiivista mielikuvaa tulevaisuudesta, vaikka päämäärä olisikin tuntematon.

Nykyaikana ei enää voida tuudittautua siihen, että yritys oppii menneistä ja muokkaa toimintastrategioitaan menneen, jo vanhentuneen datan perusteella, mikäli halutaan tuottaa uusia, maailmaa mullistavia toimintamalleja sekä innovatiivisia ideoita (Szyjewski 2020, 3476). Tämänhetkisessä ajankuvassa pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat ajanhukkaa, kun tarvitaan joustavuutta, nopeata reagointia, innovatiivista ajattelutapaa sekä hyvää kykyä ymmärtää uusia teknologioita (Szyjewski 2020, 3483). Jos katsotaan hie-man ajassa taaksepäin, niin esimerkiksi 30 vuotta sitten internet oli vain kommunikaatioväline tiedemiehille, ja 15 vuotta sitten sosiaalista mediaa ei ollut vielä keksittykään. On siis täysin ilmeistä, että tavat johtaa yritystä tulee myös päivittää ajan mukaiseksi, kun informaatioteknologia ja uudet kommunikaatiovälineet ovat tulleet osaksi yritysten arkipäivää. Yrityksen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita tulisi olla tulevien muutosten ja kehityssuuntien ennustaminen sekä organisaation varhainen valmistautuminen tuleviin muutoksiin. On tosin hyvin riskialtista yrittää ennustaa, mistä asioista tulee yllättäviä ja odottamattomia teknologisia innovaatioita ja keksintöjä. Oikein ennustamalla ja olemalla varhain liikkeellä, yritys kuitenkin saisi luontaisen kilpailuedun markkinoilla. Kilpailuetua voi saavuttaa myös unohtamalla vanhat, hyväksi havaitut, luotettavat toimintamallit, antamalla enemmän tilaa intuitiolle, omaperäisyydelle, tekemällä asioita uudella tavalla, sekä nousevia trendejä jalostamalla. (Szyjewski 2020, 3477, 3481.)

Työterveyslaitoksen vanhempi asiantuntija Arja Ala-Laurinaho (2021, 00:50:50) kertoo, että työnkuvien muuttuessa jopa työntekopaikat useilla aloilla muuttuvat. Työ- ja tuotantoprosesseja kehitetään jatkuvasti, sekä työtä pyritään optimoimaan. Työnkuvien jatkuva uudelleensuunnittelu mahdollistuu, kun kyetään ottamaan käyttöön uusia digityövälineitä. Tämä myös vaatii työntekijöiltä yhteistä oppimista työn ohella, sekä monitasoista osaamista ja koulutusta. Uudelleensuunnittelussa on otettava huomioon myös työn tasainen kuormitus työntekijöiden kesken.

Työtä tulee suunnitella niin, että huomioidaan mitä uusi työ on, ja miten mikäkin uusi järjestelmä tukee työn tekoa missäkin työnteon vaiheessa. Työntekijöiden motivaation kannalta heidän on hyvä ymmärtää, miksi uudet järjestelmät otetaan käyttöön, ja se tulee heille myös perustella. Perustelujen kautta on helppompi ymmärtää kokonaiskuvaa, kuinka uudet toimintamallit tukevat organisaation tai yrityksen kokonaistavoitteita. (Ala-Laurinaho 2021, 00:53:16.)

Ritakallio toteaa Erillisverkkojen haastattelussa, että nykypäivänä finanssiiliketoiminnan johtaminen on myös teknologian johtamista. Teknologia vaikuttaa työnteon tapojen lisäksi myös asiakkaiden käyttäytymiseen, kilpailuun sekä siihen, millaisia palveluita on mahdollista kehittää. Finanssibisnes on Ritakallion mukaan nykyään suurelta osin ICT-bisnestä. Esimerkiksi OP Ryhmällä oli erilaisia palvelimia jopa 4000 vuonna 2018. Ritakallio toteaa, että nykyajan kilpailutilanteessa datalla johtaminen on yksi tärkeä keino asiakaskokemuksen parantamiseen. (Rautiainen 2020.)

Johtaminen voidaan perinteisesti jakaa kahteen eri osa-alueeseen: ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamisessa (leadership) keskeisiä elementtejä ovat realististen tavoitteiden asettaminen, ryhmät, kommunikaatiotaidot sekä ihmisiin vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen tapahtuu niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Ihmisten johtamisessa ihmisten työskentelyä suunnataan niin, että poistetaan esteitä onnistumisen tieltä, ja täten mahdollistetaan onnistumisen tunteita. Tärkeitä elementtejä onnistumisen mahdollistamiseen ovat sopivat tavoitteet, riittävä osaaminen, työssä tarvittavista resursseista huolehtiminen, palautteen antaminen, tuki ja palkitseminen. Myös työympäristön hyvä ilmapiiri ja yhteistyön sujuvuus ovat tärkeitä asioita ihmisten johtamisessa. Työntekijöihin voi kyetä vaikuttamaan, mikäli onnistuu luomaan luottamuksellisia ihmissuhteita heidän kanssaan. Tavoitteena on innostaa ja inspiroida työntekijöitä kehittämään toimintaa. Ryhmäprosesseja johdettaessa on tärkeää ymmärtää ja kyetä hallitsemaan monimuotoisuutta. Jokaisen tiimiin dynamiikka on uniikkia ja elää koko ajan. Jokainen yksilö tiimissä omaa omat lähtökohtansa, jolloin tarvitaan ymmärrystä eri sukupolvien, ikäluokkien tai elämänvaiheessa olevien tarpeista. (Viitala & Jylhä 2019, 21-22; Työturvallisuuskeskus 2021.)

Asioiden johtamisessa (management) puolestaan keskitytään toiminnan suunnitteluun, organisointiin sekä valvontaan. Tavoitteena on luoda sellaiset olosuhteet, tekemisen tavat ja menetelmät, joissa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Asioiden johtamisessa tärkeitä elementtejä ovat päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, käytännön toteutuksen suunnittelu ja ohjeistus, organisaation rakenteiden luominen, tarvittavista resursseista huolehtiminen, seuranta ja arviointi sekä kehittämistoimenpiteiden määrittäminen ja toteutus. (Viitala & Jylhä 2019, 21.)

Jotta organisaatio voisi menestyä parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan hyvää johtamista näiden molempien johtajuuksien saralla. Asioiden johtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä asiakaskentillä tapahtuu: miten asiakkaita lähestytään, miten heitä palvellaan, millaisia menettelytapoja ja välineitä asiakaspalvelijoilla on käytössään asiakastyötä tehdessään. Ihmisten johtamiseen tuovat omat haasteensa jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt. Suosiota ovatkin viime aikoina saaneet johtamisideologiat, joissa korostuvat muutosten johtaminen ja innovatiivisuuden ruokkiminen. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä nähdään olevan ihmisten innostaminen, voimaannuttaminen ja valtuuttaminen. Johtamisessa pyritään auttamaan ihmisiä vapauttamaan luovan potentiaalinsa ja oppimaan uutta läpi elämän. (Viitala & Jylhä 2019, 22.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan valmentavaa johtamista, tunnejohtamista, muutosjohtamista, innovatiojohtamista ja tiedolla johtamista, sekä sitä, mihin tekoäly ja robotiikkaa voidaan hyödyntää johtamisessa.

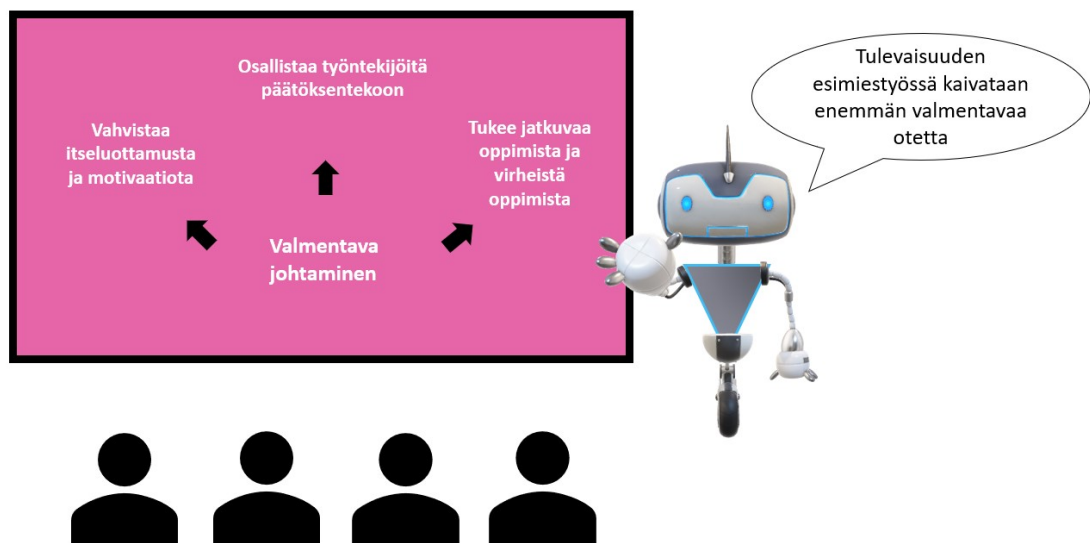
7.1 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentavan johtajuuden kouluttaja Dan Soback (2021, 57-58) kertoo yli viidentoista vuoden kokemuksellaan aiheesta, että valmentavassa johtajuudessa on kyse vuorovaikutussuhteesta, jonka tavoitteena on kehittää valmennettavan kykyä oman työn viisaampaan johtamiseen. Oman työn viisaammassa johtamisessa kyse on yleisen tilannetajun kehittymisestä, itsensä tuntemisesta ja omien ajatusten reflektoinnista sekä oman roolin tunnistamisesta eri tilanteissa. Lisäksi siihen kuuluvat kyky ennakoita ja katsoa pidemmälle tulevaisuuteen, yrityksen laajemman kokonaisuuden huomioiminen sekä erilaisten syy- ja seuraussuhteiden hahmottaminen.

Valmentavassa johtamisessa osapuolia on aina kaksi; valmentaja sekä valmennettava. Tällainen valmennussuhde perustuu siihen, että valmennettavalla on tarve kehittyä jonkin asian suhteen ja valmentava osapuoli auttaa pääsemään tavoitteisiin. Luottamus rakentuu pala palalta yksilöiden välille. Se määräytyy sen mukaan, kuinka sovitusta sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan ja miten toisen osaamiseen uskotaan. Luottamuksen kautta voidaan olla aidosti onnellisia toisen osapuolen onnistumisista, sekä voidaan käsitellä myös kriittisesti erilaisia näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9, 45.)

Valmentavalla johtamisotteella pyritään siihen, että valmennettava yksilö tai ryhmä uskaltaa ajatella oma-peräisesti ja kokeilla rohkeasti uusia asioita. Samalla luodaan olosuhteet, joissa mahdollistetaan yhdessä oppiminen ja tuloksiin suhtaudutaan pikemminkin arvioivalla kuin arvostelevalla asenteella (Ristikangas & Ristikangas 2017, 14). Valmentavan johtajuuden keskiössä onkin pyrkimys antaa johdettaville tilaa oman työn johtamiseen ja siihen liittyvien valintojen tekemiseen. Siinä tuetaan itsenäistä päätöksentekoa, omaa ajattelua ja kasvua. Jokainen valmennettava tulee kohdata inhimillisesti hänen omaa henkilökohtaista potentiaaliaan vahvistaen. Valmentavan johtajuuden avulla voidaan vahvistaa myös valmennettavien johtajuutta. Näihin tavoitteisiin päästään, kun painopiste siirretään neuvovasta, ohjeistavasta ja käskävästä johtamisesta kysymyksiin, kuunteluun ja itsenäisen päätöksenteon mahdollistamiseen. (Soback 2021, 60-61.)

Johtajan täytyy kyetä esittämään riittävän selkeästi, mikä on työn tavoite. Tämän jälkeen etsitään vastauksia kysymyksiin: mitä tehdään, miksi ja miten? Lopputulemana johdettavalta löytyy vastaukset näihin kysymyksiin. Työntekijän itseluottamus ja motivaatio vahvistuu, kun hän itse onnistuu ratkaisemaan ja löytämään vastauksia haastaviin tilanteisiin. Pahimmassa tapauksessa, jos esimies halveksuu tai mitätöi jatkuvasti työntekijää, tämä voi uskoa sen, jolloin uusien asioiden kokeilemista aletaan välttelemään virheiden ja moitteiden pelossa. Kehittyminen vaatii ilmapiirin, jossa mokaaminen ja väärin ymmärtäminen on sallittua ja jokaista yksilöä arvostetaan ja kunnioitetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23, 26, 267.) Soback (2021, 65) muistuttaa, että valmentava johtajuus ei tarkoita sitä, että johtajien ei enää tarvitse tehdä päätöksiä. Johtaja ei voi valmentavan johtajuuden verukkeella ulkoistaa itseään päätöksenteosta, vaan hän voi ottaa valmennettavat mukaan päätöksenteon eri prosesseihin.



Kuvituskuva 14: Valmentavan johtajan tavoitteet

Tärkeää on, että valmentava johtaja tiedostaa, että tavoitteena on saada yksilö tai tiimi kehittymään ja tämä on kaikkien osapuolten yhteinen etu. Valmentavaa johtamista voidaan verrata kasvatustyöhön tai opettajuuteen, joka antaa eväitä tulevaisuuden haasteita varten. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15.) Parhaimmillaan valmentava johtaminen tukee kokonaisvaltaisesti jatkuvaa oppimista, tuloksellista toimintaa ongelmanratkaisutilanteissa, ryhmän vuorovaikutusta ja yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä (Soback 2021, 71). Johtajan on hyvä tiedostaa ja ymmärtää, että jokainen ihminen on yksilö omine elämäntilanteineen, hyvine ja huonoine päivineen. On rohkeutta kohdata ennakkoluulottomasti yksilö kaikine tunnekirjoineen joka ikinen päivä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 24.)

Hyvä valmentava johtaja ymmärtää myös oman keskeneräisyytensä, ja että johtajana ei koskaan tule valmiiksi. Ammattilypeys, nöyryys sekä toisten ihmisten huomiointi ovat yhteistyön peruspilareita. Nykyaikaisessa asiantuntijaorganisaatiossa johtaja harvoin edes tietää, mitä kaikkea käytännön tasolla tehdään. On ymmärrettävä, että esimerkiksi asiantuntijaroolista johtajan rooliin siirryttäessä on luovuttava ainakin osasta asiantuntijatehtävistä. Asiantuntijan ja johtajan profiilit ovat vaatimuksiltaan ja tehtäväkentältään hyvin erilaiset, joten kummankin ominaisuuden kehittämistä täysipainoisesti on mahdotonta jatkaa. Uusi rooli esimiehenä vaatii täyden työpanoksen työtehtävien menestykselliseen hoitamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23, 37.)

Jatkuvan osaamisen kehittämisen tulisi nykyaikana olla osa yrityksen strategisia tavoitteita. Enää ei riitä se, että yritys palkkaa markkinoilta oman osaamisalansa huiput, vaan työntekijöiltä tarvitaan kykyä tehdä yhteistyötä ja oppia uutta. Ne työntekijät, jotka kykenevät omaksumaan ja käyttämään uutta tietoa, ovat

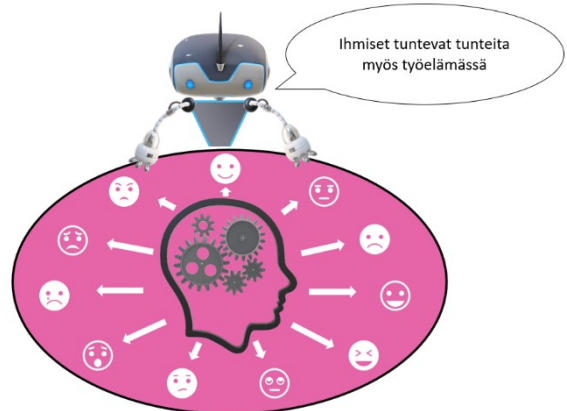
yrietyksien todellisia menestystekijöitä. Tämän myötä esimiesten perustehtävä muuttuu niin, että myös koko ryhmän osaamisen kehittäminen korostuu. Valmentavaan kulttuuriin kuuluu erityisesti yhteistyön korostaminen, eikä yksilösuoritusten merkitys. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18, 267.)

Valmentava ote ei sovellu pelkästään henkilöstön johtamiseen. Se on erinomainen kohtaamisen keino myös asiakaspalvelussa. Tällöin korostuu rakentava vuorovaikutus asiakkaan kanssa, kun kyseessä on hänen tarpeensa. Kohtaaminen alkaa siitä, että ensin luodaan yhteys asiakkaaseen aidolla kiinnostuksella. Palveluiden myynnin sijaan myyjän tulee olla kiinnostunut asiakkaan tilanteesta, tavoitteista, toiveista, odotuksista ja huolista. Myös asiakaspalvelutilanteessa kysymysten ja kuuntelun avulla pyritään auttamaan asiakasta kirkastamaan omat tarpeensa ja tavoitteensa. Kun tavoitteet ja tarpeet on tunnistettu, voidaan yhdessä ideoida sopivia ratkaisuja tilanteeseen. Tässä tilanteessa kyseessä on yhteinen ongelman ratkaiseminen ja toisen henkilön sparraus hänelle tärkeissä asioissa. Asiakaspalvelija voi tässä vaiheessa omaa tietotaitoaan hyödyntäen tuoda esiin hänen mielestään toimivat ratkaisut. (Soback 2021, 105-106.)

7.2 TUNNEJOHTAMINEN

Tunteilla on tärkeä merkitys ihmisten suorituskykyyn työelämässä. Tunteiden tunnistamisen ja niiden merkityksen ymmärtämisen avulla pystytään työpaikoilla löytämään uudenlaisia tapoja henkilöstön tarpeiden huomioimiseen, viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin lisäämiseen sekä sitoutumisen vahvistamiseen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15.) Uuden ajan johtajuudessa vallan, vastuun ja päätöksenteon delegoinnin merkitys on korostunut. Johtajan tulee luoda sellaiset olosuhteet tiimilleen, jossa jäsenen kukoistus on mahdollista. Kukoistuksesta syntyvä energia tulee ohjata organisaatioiden tavoitteiden toteuttamiseen. Jotta tällainen tehokkuuden ja energian johtaminen on mahdollista, tulee johtajan tukea, auttaa, rohkaista ja kannustaa työntekijöitään menestykseen, vastuunottoon sekä päätösten tekoon. Työnteon kulttuuria tulee pyrkiä muuttamaan proaktiivisemmaksi, joustavammaksi sekä energisoivammaksi, jossa työntekijää arvostetaan ja hänellä voi olla rauhallinen, mutta innostunut olo. (Salonen 2017, luku 13.1; 13.4.)

Kaikissa yrityksissä vallitsee omanlaisensa tunneilmasto. Tunneilmasto muodostuu työntekijöiden työpaikalla ilmaisemista ja kokemista tunteista sekä siitä, miten kyseisten tunteiden kanssa toimitaan. Tunteet voivat kohdistua tehtyyn työhön, työtovereihin ja koko yritykseen. Kaikki työyhteisön jäsenet kokevat yksilöllisesti tunteita, mutta tunneilmasto kuvaa sitä, millaiset tunteet juuri kyseiselle työyhteisölle ovat tyypillisiä. Hyvä tunneilmasto on yritykselle myös merkittävä kilpailuetu, sillä sitä on lähes mahdotonta kopioida ja se tarttuu myös asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin. (Rantanen ym. 2020, 16, 56.)



Kuvituskuva 15: Ihmisen tunneskaalat

Rantanen (2018, 33-34) toteaa, että tutkimusten mukaan hyvä tunnelma vaikuttaa positiivisesti rohkeuteen ajatella uudella tavalla ja poistua omalta mukavuusalueelta. Sen avulla saatetaan ylittää niin omat kuin myös muiden odotukset. Hyvä tunnelma auttaa myös parempien päätösten teossa. Tunnelmalla on oma vaikutuksensa visioihin ja tavoitteisiin ja siihen, mitä ylipäätään pidetään mahdollisena. Hyvä tunnelma myös sitouttaa asiakkaita, työntekijöitä ja

yrittäjien johtoa, sillä se lisää arvostuksen tuntua, luottamusta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Rantasen (2018, 34-35) mukaan hyvä tunnelma lisää sekä asiakkaiden suositteluhalukkuutta että työyhteisön työhyvinvointia. Suositteluhalukkuuden on havaittu Rantasen mukaan korreloivan usein jonkin hyvään tunnelmaan liittyvän seikan kanssa. Asiakkaille tällainen seikka voi olla esimerkiksi hyvä palvelu tai uudelle työntekijälle yhteenkuuluvuuden tunne. Hyvä tunnelma myös lisää energiaa työyhteisössä ja auttaa jakamaan. Tunnelma kertoo paljon yrityksestä. Sen avulla saadaan selville, miten työntekijöitä kohdellaan, mitä heistä ajatellaan ja miten prosessit toimivat. Se kertoo myös yrityksen johdon tavasta johtaa ihmisiä. Hyvä tunnelma on kuin kivijalka, jonka päälle voidaan rakentaa yrityksen visio, strategia ja menettelmät. (Rantanen 2018, 305.)

Päätösten teko, valta ja vastuu tulee pyrkiä siirtämään organisatorisesti mahdollisimman alas työntekijöille itselleen, mutta työnjohdon tehtävänä on yhä edelleen pitää työn perustehtävät ja odotukset jokaisen työpanosta kohtaan kirkastettuna työntekijöille. Riittävän väljät prosessit mahdollistavat joustavan reagoinnin toimia parhaiten asiakkaiden kulloistenkin tarpeiden mukaisesti. Antamalla työntekijöille sopivasti valtaa ja resursseja, voidaan kasvattaa molemminpuolista luottamusta, kun heille mahdollistetaan työnsä tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Salonen 2017, luku 13.1; 13.2; 15.2.) Hyvä tunnelma vapauttaa myös kapasiteettia muistamiseen ja oppimiseen (Rantanen 2018, 34).

Tunteiden johtaminen vaatii johtajalta emotionaalista älykkyyttä. Tunneälykkyyttä on kyky tunnistaa ja säädellä omia tunteita, motivoida itseään omien tunteiden kautta, toisen ihmisen tunteiden tulkitsemisen taito, sekä sosiaaliset taidot, joiden avulla rakennetaan verkostoja ja toimitaan muiden ihmisten kanssa. Erityisesti työnjohtajan on hyvä olla nöyrä, ja ymmärtää keskeneräisyytensä ihmisenä. (Salonen 2017, 13.1; 13.4.) Hyvä tunnejohtaja kykenee tunnistamaan erilaisia tunneilmapiirejä. Jokaisessa vuorovaikutustilanteessa ihmisten kesken välittyy myös paljon hienovaraista, sanatonta viestintää eleiden, ilmeiden ja äänenpainojen myötä. On hyvä ymmärtää, että johtajan tunnetilat vaikuttavat työpaikalla voimakkaammin kuin yksittäisten työntekijöiden, joten myönteisiä tunteita kannattaa tuoda ilmi. (Salonen 2017, luku 13.2; 13.4.)

Kireään työilmapiiriin on tarvittaessa puututtava mahdollisimman pian selvittämällä, mistä kireys johtuu, ennen kuin se alkaa vaikuttaa työn suorittamiseen ja ilmapiiriin. On luonnollista, että moninaiset tunteet ja yksilölliset tarpeet kulkevat ihmisen mukana myös yksityiselämästä työpaikalle, jolloin esimerkiksi haastavat elämänjaksot voivat aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta. Tunteita tulee oppia ja pystyä sanottamaan, jotta juurisyihin voidaan reagoida ja pyrkiä vaikuttamaan niihin positiivisia tunteita vahvistamalla tai negatiivisia tunteita neutraloimalla tai kääntää ne tuottamaan positiivisia tunteita. (Salonen 2017, luku 13.1; 13.2; 13.3.) Tunteiden kieltäminen tai peittäminen saattaa synnyttää epäluottamusta eri osapuolten välille, kun vastaanottava osapuoli ei saakaan riittävästi sanatonta informaatiota siitä, mitä toinen osapuoli on todella mieltä. Saman reaktion saattaa aiheuttaa, jos elehtii esimerkiksi tekopirteällä hymyllä tai kommunikoi ennalta opetelluilla keinotekoisilla eleillä ja lauseilla. Tunteiden tukahduttaminen on kaiken kaikkiaan fyysisesti ja henkisesti kuluttavaa. (Salonen 2017, luku 13.4.)

Vuorovaikutustilanteessa työntekijöiden kanssa sosiaaliset ja empatiataidot voivat joutua koetukselle, mutta kokonaisvaltaisen aito, kiireetön ja häiriötön läsnäolo sekä yksilön kuunteleminen aidosti ovat ylivoimaisen tehokkaita kannustamisen keinoja. Kun työntekijä kokee, että hänen mielipiteitensä arvostetaan ja niillä on merkitystä, hän todennäköisemmin jakaa ideoitansa myös jatkossa. Salonen esittää, että yksilön kohtaaminen arvostavasti ja kunnioittavasti voi olla jopa parempi kannustin kuin palkankorotus tai uusi, komeampi työtitteli. Tunnetaitoja, stressinhallintaa ja epävarmuuden sietämistä voi kuitenkin harjoitella esimerkiksi erilaisten valmennusten avulla. Tunnetaitoja ei kuitenkaan opita kirjoista, vaan ne täytyy itse kokea. Omien tunnetilojen hyväksyminen ja reflektointi eri tilanteissa opettaa, että tunteita voi säädellä haluttuun suuntaan. Psykologi ja kirjailija Daniel Goleman on todennut Salosen mukaan, että

tunneälykkäiden organisaatioiden olevan jopa 20 % tehokkaampia, suorituskykyisempiä ja ketterämpiä kuin ne organisaatiot, joissa tunneälykkyyttä ei ole. (Salonen 2017, luku 13.1; 13.2; 14.1)

Tulevaisuuden johtamisessa korostuu esimiehen kyky tunnistaa, ymmärtää, herättää tunteita, eli johtaa tunteiden kautta. Tiimin jäsenten erilaisuuden, sekä yksilöllisten kykyjen ja tarpeiden tunnistaminen on tärkeää, jotta johtaja voi mukauttaa omaa toimintaansa vallitsevaan tilanteeseen. Tunnejohtamisella pyritään luomaan positiivista psykologista pääomaa, mikä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle pitkällä tähtäimellä. Psykologista pääomaa ovat seuraavat ominaisuudet: optimismi, toiveikkuus ja toimijuuden kokeminen, palautumiskyky ja kestävyys sekä itseluottamuksen määrä. Positiivisten olosuhteiden luominen auttaa henkilöstöä saavuttamaan kykynsä ja potentiaalinsa. Tällainen energisoiminen ja rohkaiseminen tapahtuu tunteiden kautta. Kun asiaan luodaan myönteinen tunneside, saa se aikaan sitoutumista sekä valmiutta antaa parastaan, jolloin myös strategisten tavoitteiden toteuttaminen on huomattavasti helpompaa. Tunteet syntyvät tiedostamatta, mutta niihin voi tietoisesti vaikuttaa. (Salonen 2017, luku 13.1.)

Tunteet ja niiden johtaminen ovat tärkeitä myös asiakaskokemuksen näkökulmasta, sillä jokaiseen asiakaskokemukseen liittyy olennaisesti tunne. Se vaikuttaa päätöksiin ja muistikuvaan, joka kokemuksesta jää. Erottuminen ei enää nykypäivänä ole sidoksissa vain hintaan, palveluun tai tuotteeseen, vaan tunteella ja brändillä on myös oma vaikutuksensa asiakaskokemukseen. (Killström 2020, 14.) Asiakaskokemusten kehittämisessä tavoitteena on kokemusten parantamisen lisäksi myös asiakasuskollisuuden lisääminen, johon tarvitaan tunnetta. Tämä ei koske pelkästään kuluttajia, vaan myös yritysasiakkaat sitoutuvat kumppaneihinsa tunnetasolla. (Killström 2020, 69, 76.) Asiakaskokemuksen tunteiden johtamisen tulle alkaa yrityksen sisältä, sillä tunteet välittyvät ihmisten välillä. Ne voivat tarttua työtoveriin ja myös asiakkaisiin. Erityisen tärkeää on, ettei yrityksen sisällä ole ristiriitainen tunnemaailma suhteessa ulkoiseen tunnemaailmaan. Paras asiakaskohtaaminen edellyttää positiivista tunnemaailmaa, jossa jokainen on aidosti läsnä ja haluaa tehdä parhaansa. (Killström 2020, 95-97.)

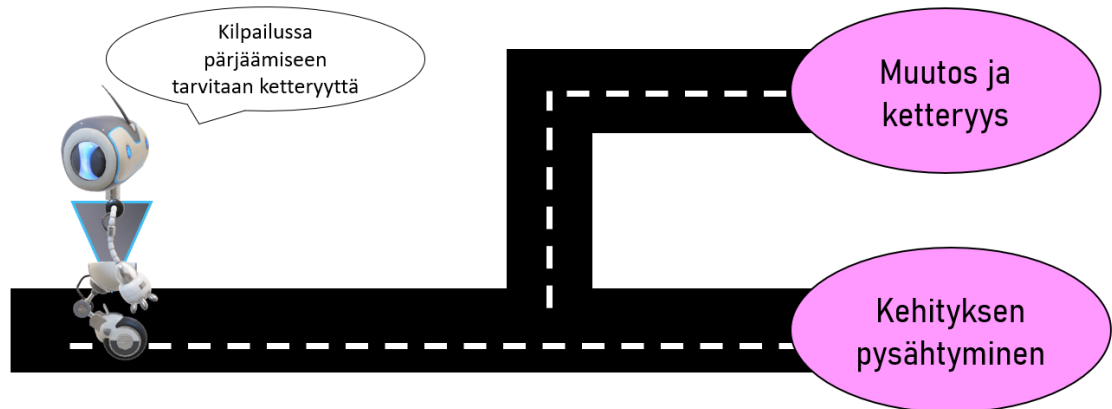
7.3 MUUTOSJOHTAMINEN

Teknologian kehittyminen, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen ja uudet innovaatiot aiheuttavat yrityksissä toimintaympäristön muutoksia, joiden johdosta yrityksen rakenteita, prosesseja sekä toimintatapoja joudutaan muuttamaan (Jylhä & Viitala 2019, 265). Muutoksen johtaminen alkaa olla jo jokapäiväistä toimintaa esimiestyössä ja siksi heillä tulee olla hyvät muutosjohtamisen taidot, sillä esimiehet ovat niitä, jotka ensimmäisinä kohtaavat muutokset. Muutoksia olisi hyvä ennakoita ja valmistella huolella, mutta pääsääntöisesti ne tapahtuvat yllättäen, ja on yrityksen etu, että se uudistuu tai muuttuu. Ei ole tavatonta, että yritykset joutuvat pakon edessä esimerkiksi muuttamaan strategiaansa, luopumaan jostain liiketoiminnan osa-alueesta, menemään uusille markkina-alueille tai kehittämään uusia tuotteita tai palveluita. (Pirinen 2015, Esimies muutoksen etulinjassa.)

Usein suurin muutosta vastustava voima ovat ihmiset. Vaikka samaan aikaan juuri he ovat muutoksen aikaansaava voima. Muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta kutsutaan muutosvastarinnaksi. Siihen voi liittyä monia tunteita kuten välinpitämättömyyttä, torjuntaa, voimakasta kritisointia tai jopa aggressiota. (Jylhä & Viitala 2019, 265.)

Muutosta on helppo perustella järjellä ja rationaalisilla seikoilla, mutta ihmiset kokevat muutoksen tunteella. Muutoksessa työntekijöiden hallinnantunne heikkenee ja epävarmuus kasvaa. Tällöin varsinkin muutoksen alkumetreillä pelko, huoli ja hämmennys voivat olla vahvasti läsnä. Työntekijää tuleekin auttaa emotionaalisesti sitoutumaan ja hyväksymään muutos, jotta hän lähtee toteuttamaan sitä. Esimiehen

tehtävänä on tarjota tukea ja rohkaisua alaisilleen muutoksessa ja tehdä muutos mahdollisimman helppoksi ja inhimilliseksi työntekijälle. (Pirinen 2015, Esimies muutoksen etulinjassa.)



Kuvituskuva 16: Valinnan mahdollisuus muutoksen ja pysähtyneen tilan välillä

Uudistumisessa onkin tärkeää korostaa sitä, että kyseessä on vanhan kokemuksen ja osaamisen päälle rakentaminen. Vanha tila ei ollut huono, mutta jatkuvan toimintaympäristön muutoksen johdosta kehittyminen on välttämätöntä. (Korhonen & Bergman 2019, 98.) Muutosprosessissa esimiehen tehtävänä on valmistella työntekijät muutokseen. Tuki, jota työntekijät kaipaavat muutostilanteessa esimiehiltä vaihtelee työntekijästä ja tilanteesta riippuen. (Pirinen 2015, Esimiestyö muutoksessa). Työntekijät pystyvät omaksumaan muutoksia eri tavalla. Toiset voivat lähteä muutokseen välittömästi ja innostuneina, mutta valtaosa suhtautuu muutokseen varoen ja suostuvat muutokseen vasta, kun sen todistetaan olevan vanhaa parempi tila. Joukkoon lukeutuu useimmiten myös niitä henkilöitä, joilla on erittäin vahva muutosvastarinta. Nämä henkilöt toimivat vasta pakon edessä. (Korhonen & Bergman 2019, 150.) Muutostilanteessa tärkeää on, että esimies selkiyttää tavoitteet ja toiminnan periaatteet, sekä luo järjestystä sekavaan tilanteeseen (Jylhä & Viitala 2019, 266).

Muutoksen johtamisessa on tärkeää, että esimies selkeyttää alaisilleen suunnan ja tavoitteet. Työntekijöille onkin tärkeää asettaa heidän kyvyilleen ja tehtävilleen sopivat muutostavoitteet. Muutos onnistuu parhaiten, kun yrityksen rakenteet tukevat muutosprosessia ja muutosta johdetaan systemaattisesti. Muutoksessa myös viestinnän tärkeys korostuu, sillä mitä vähemmän muutoksesta viestitään, sen suurempi mahdollisuus on sille, että muutosvastarinnassa tiedon tyhjiötä aletaan täyttämään omilla negatiivisilla kannanotoilla ja huhupuheilla. Kun viestintää on tarpeeksi, ymmärrys muutosta kohtaan lisääntyy. (Pirinen 2015, Muutosprojektin johtaminen.) Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. On tärkeää osata kysyä, mutta myös kuunnella. Avoin ja rehellinen kommunikaatio sekä suoraan kysyminen on paras tapa saada oikeaa tietoa, mikä taas auttaa hahmottamaan parhaiten todellisen tilanteen. (Korhonen & Bergman 2019, 111.)

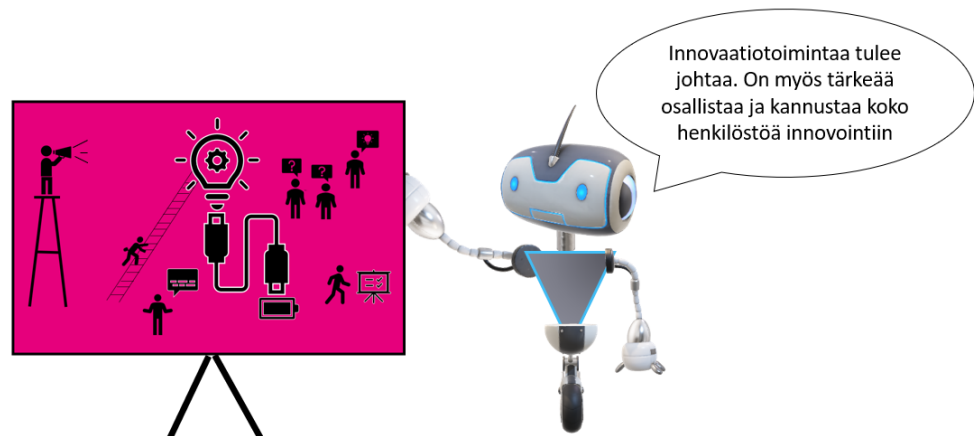
Muutostilanteessa kannattaa nojata myös ihmisten vahvuuksiin. Muutos on helpompi saada aikaan, kun sitä ovat tekemässä oikeat ihmiset, joilla on oikeita taitoja ja vahvuuksia. Valmentava ote esimiestyössä on yksi ratkaisu siihen, miten työntekijöitä voi vahvistaa muutuskyykyssä. Valmentavalla otteella työntekijöihin voidaan jo ennalta luoda uskoa heidän omiin kykyihinsä. Työntekijää kannattaa myös auttaa löytämään muutoksen tavoitteista uusia merkityksiä ja hyötyjä itselleen. Muutostilanteissa oppimista tapahtuu jatkuvasti ja se voi olla omiaan lisäämään työntekijän itseluottamusta ja kasvua. Kun muutos on saatu onnistumaan, tulee esimiehen tuoda onnistuminen esille ja antaa siitä tunnustusta työntekijöilleen. Huomionosoitukset ja julkinen kiitos ovat merkityksellisiä asioita ja auttavat uskomaan muutokseen sekä

siihen liittyviin positiivisiin asioihin. Se voi myös lisätä tunnetta yhdessä pärjäämisestä ja lisätä yhteishenkeä. (Pirinen 2015, Muutosprojektin johtaminen.)

7.4 INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN

Innovaatioprosessien merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa ja niiden strateginen ohjaaminen sekä hyvän kasvualueen luominen tulee olemaan johtoryhmien päätyötä (Valpola 2021, 201). Innovaatiivisuus onkin nykypäivänä useiden yritysten hengessä pysymisen ja menestyksen perusedellytys. Muuttuvilla markkinoilla pärjäävät vain ne yritykset, jotka uudistuvat jatkuvasti. (Jylhä & Viitala 2019, 116.) Innovaatiot voivat olla oman toiminnan sekä ratkaisujen parannuksia tai markkinoita mullistavia uusia tuotteita tai palveluita. Tärkeitä seikkoja innovaatioissa kuitenkin ovat käyttäjälähtöisyys ja tunnistettu tarve. (Valpola 2021, 201.) Vahvan perusteen uudistumiselle luo teknologian jatkuva kehitys ja muun muassa tekoälyn ja robotiikan tarjoamat uudet mahdollisuudet. Yrityksissä tullaan tarvitsemaan yhä enemmän innovaatiokykyä myös uusien palveluiden ja tuotteiden kehitykseen. (Jylhä & Viitala 2019, 116.)

Onnistuneeseen innovaatioiden suunnitteluun ja toteutukseen tarvitaan koko yritystä, johtoryhmän aktiivisuutta sekä asiakkaita. Näin pystytään luomaan innovaatioita, joissa yhdistyvät omistajien tahtotila, asiakkaiden ja kuluttajien todelliset tarpeet sekä tietoisuus uusista mahdollisuuksista. (Valpola 2021, 202.) Innovaatioiden johtaminen tarvitsee omanlaisensa johtamisjärjestelmän, jossa tuetaan, ohjataan ja kannustetaan henkilöstöä innovaatioiden löytämiseen. Tällainen johtamisjärjestelmä koostuu monesta eri osa-alueesta ja pohjautuu yrityksen strategiaan, joka voi olla esimerkiksi kasvun tavoittelemisen tai uuden bisneksen kehittäminen. Johtamisjärjestelmän eri osa-alueita ovat: kyvykkyydet, organisaation rakenne, prosessit, kannustusjärjestelmä, ihmiset sekä tilat. (Valpola 2021, 213.)



Kuvituskuva 17: Innovaatiotoiminta

Kyvykkyyksien osa-alueeseen vaikuttaa varsinainen innovaatioprosessi, sekä millainen yrityksen innovaatiohistoria ja suhtautuminen uusiin asioihin on, ja millaista innovaatiotaitoa yritykseltä löytyy. Organisaatorakenteen osalta tärkeä kysymys on se, kenen vastuulla innovaatiivisuus yrityksessä on? Kuka on se henkilö, kenelle uudet ideat ja tarpeet tulisi esittää? Yrityksissä tulisi olla muutama henkilö tai yksikkö innovaatiivisuuden tukemiseen. Prosessien osalta innovaatiivisuuteen tarvitaan sopivat foorumit, joissa aloitteista ja kehityshankkeista voidaan keskustella. Lisäksi tarvitaan sellaiset järjestelmät, joiden kautta saadaan tarvittavia tietoja ja laskelmia. Yksi tärkeä seikka on myös se, että innovaatiohankkeisiin tarvitaan

myös aikaa, muuten ne jäävät helposti operatiivisen kiireen alle. Palkitsemisen kannalta on tärkeää kannustaa työntekijöitä aloitteellisuuteen. Innovaatiotoimintaa kannattaa yrittää ohjata palkitsemisen avulla ja palkitsemisen ei tarvitse aina olla rahallista. Ihmisten osalta on tärkeää painottaa, että kehittäminen kuuluu kaikille ja sitä odotetaan kaikilta. Kehittymisasiivisuuden kasvulla saadaan lisättyä myös ihmisten valmiuksia muutoksiin, kun he eivät odota asioiden jatkuvan aina samalla tavalla. Innovatiivisuuteen tarvitaan myös sellaiset tilat, jotka rohkaisevat innovoimaan. Oman haasteensa tälle luovat esimerkiksi eri rakennuksissa, kerroksissa tai jopa eri paikkakunnalla työskentely. Yhdessä kehittäminen edellyttää läheisyyttä. Nykyisen tietotekniikan ansiosta kuitenkin pystytään helposti olemaan tiiviissä yhteydessä ja hyödyntämään maailmanlaajuisesti sekä tehokkaasti monia eri tietoresursseja. (Valpola 2021, 82, 213.)

7.5 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Digitalisaation myötä datan määrän arvioidaan kaksikertaistuvan vuosittain. Toimialarajat ja arvoketjut muuttuvat väijäämättä ja tiedon tehokas hyödyntäminen sekä asiakkuuksien ymmärtäminen tulevat nousemaan liiketoiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi. (Markkula & Syväniemi 2015, 8.) Tiedolla johtamisella (Knowledge Management) tarkoitetaan päätöksentekoa, valintatilannetta tai kehittämistilannetta, joka perustetaan riittävän ja laadukkaan tiedon varaan. Laadukkaan ja tärkeän tiedon hankkiminen ja kyky hyödyntää tietoa päätöksenteon tukena onkin nostettu yhdeksi strategisista tavoitteista useissa organisaatioissa. Tiedolla johtamisen näkökulmasta organisaatioissa on tärkeää ymmärtää ja määrittää, mihin tutkimuskysymykseen tarvitaan tietoa, mistä kanavista se tullaan keräämään ja kuinka tutkimuslähteet dokumentoidaan. Tärkeää on myös määrittää, kuka tietoa käyttää, millä työkaluilla ja tekniikoilla tietoa prosessoidaan ja mallinnetaan. Lopputulokset ja johtopäätökset perustellaan tutkimuslähteisiin perustuen ja raportoidaan eri sidosryhmille. Lopputulokset myös arvioidaan tulevaa jatkokäyttöä varten. (Kosonen 2019, 7, 10; Viitala & Jylhä 2019, 134; Tietokiri 2021.)



Kuvituskuva 18: Tiedolla johtamisen tärkeät kysymykset

Tietoa voidaan käyttää eri tilanteissa: kuvailemaan sitä dataa, jota yrityksellä on käytössä, kuvaamaan menneitä tapahtumia ja ennustamaan tulevaa. Kuvailevalla analytiikalla voidaan visuaalisesti esittää yksinkertaista dataa esimerkiksi erilaisten diagrammien ja ympyräkaavioiden avulla. Diagnoisoiva analytiikka

tuo esille syy-seuraussuhteita valittujen datojen tai tilastojen välillä. Diagnosoivan analytiikan avulla voidaan esimerkiksi analysoida, kuinka poissaolojen määrä vaikuttaa tuloksellisuuteen tai työtyytyväisyyden kehitykseen. Ennustavan analytiikan avulla pyritään simuloimaan tulevia kehityskulkuja. Ennustavassa analytiikassa voidaan valita tiettyjä muuttujia, ja analysoida kuinka muutokset tulevat tietyllä aikajanelalla vaikuttamaan toiseen valittuun muuttujaan. (Viitala & Jylhä 2019, 138.) Ohjaavan analytiikan avulla voidaan simuloida ennustemalleja ja vaihtoehtoja toiminnalle ja etsiä ratkaisuja eri vaihtoehtojen välillä. (Ohio University 2021.) Finanssialalle sovellettuna esimerkkinä on voitu esimerkiksi analysoida, miten asiointien siirtyminen verkkoon vaikuttaa konttoriasiointien määrään tulevaisuudessa. Konttorien aukioloaikoja voidaan simuloida, ja analysoida minkälaisia vaikutuksia olisi esimerkiksi, jos konttorit olisivat auki 24 tuntia vuorokaudessa, tai jos ne olisivat vain neljä tuntia avoinna vuorokaudessa.

Nykyajan kehittynyt informaatioteknologia tarjoaa valtavat mahdollisuudet tiedon hankinnalle, käsittelylle ja hyödyntämiselle. Isoja tietomassoja voidaan käsitellä kerralla, ja jäsentelemättömästä datasta voidaan jalostaa käyttökelpoista informaatiota. Johtamisessa korostuu ymmärrys data-analytiikan (Data Analytics) kehittämisen tärkeydestä. Sillä tarkoitetaan datan erittelyä ja jäsentämistä eri käyttötarkoituksiin. Kehittyneen data-analytiikan avulla organisaatioissa voidaan hajauttaa ja ketteröittää päätöksentekoa. (Laihonen ym. 2013, 19; Viitala & Jylhä 2019, 138.)

Merilehdon (2018, 187-188) mukaan yrityksillä tulisi olla datastrategia, jonka avulla hahmotetaan se, miten dataa voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti yrityksessä. Datastrategian avulla saadaan kuva siitä, millainen on yrityksen datan nykytila sekä selvitetään, mistä ja miten dataa tullaan keräämään tulevaisuudessa. Myös se miten ja ketkä dataa käsittelevät tulee täsmentää suunnitelmassa sekä se, kenen vastuulla on informoida asiakkaita datan käytöstä ja miten tietosuoja-asetuksen (GDPR) vaatimukset täytetään. Liiketoiminnan ja koneoppimisen kannalta datan saatavuus on hyvin olennaista, sillä opetusdataa tullaan tarvitsemaan. Todellisen datan käyttäminen on aina paras vaihtoehto, sillä heikkolaatuisella datalla myös tulokset voivat kärsiä. Mitä lähempänä ongelmat ovat todellisten asiakkaiden ongelmia, sen todennäköisempää on, että ratkaisut ovat todella tarpeellisia asiakkaille. Liiketoiminnan tehostaminen ja asiakkaiden palveleminen ovat hyviä lähtökohtia.

Tiedonsäilytysratkaisuja voivat olla esimerkiksi yrityksen oma intranet, pilvipalvelut tai jopa tiimien omat projektitaulut, joista löytyvät kuhunkin tilanteeseen tarvittavat tärkeät tiedot. Tiedon hallittu jakaminen on myös tärkeää. Vastuuhenkilöt määrittelevät esimerkiksi mikä tieto on vain henkilöstölle tai asiakkaille informoitavaa tietoa, ja missä muodossa tietoa jaetaan. Informaatioteknologian vastuuhenkilö vastaa siitä, että yrityksellä on käytössään oikeanlaiset työvälineet tiedon hankintaan, jalostamiseen sekä säilyttämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 134.)

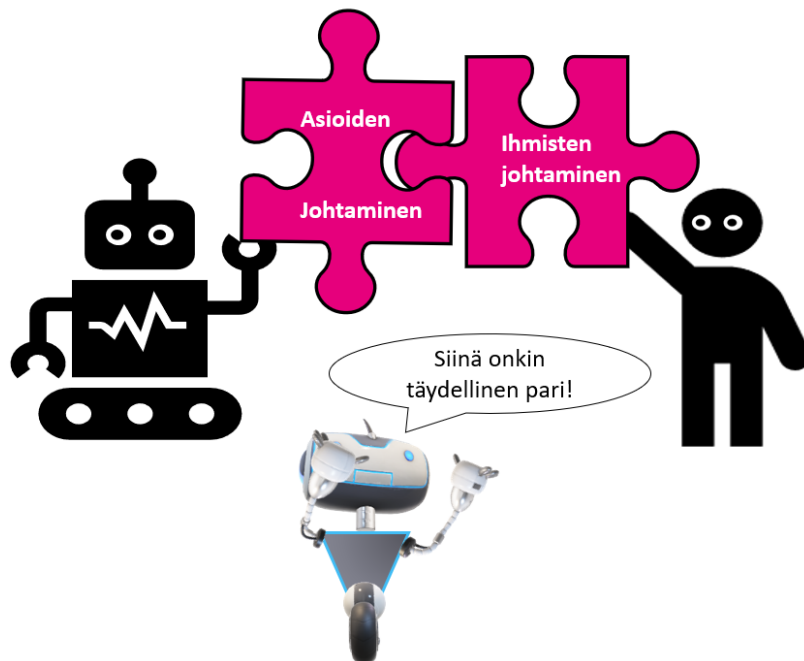
7.6 TEKOÄLY JA ROBOTIIKKA JOHTAMISESSA

Belgialainen käyttäytymissovellusten tutkija David De Cremer toteaa, että koska tekoälyllä ei koskaan tule olemaan "sielua", se ei koskaan tule korvaamaan johtajuutta, jota tullaan tarvitsemaan, kun kehitetään ihmisten tarpeita parhaiten palvelevia tekoälysovelluksia. De Cremer pohtii, että yksi ihmisten tulevaisuuden työ voi hyvinkin olla filosofi, joka ymmärtää teknologiaa ja mitä se merkitsee ihmisen identiteetille. Kuten jo aiemmin on todettu, tekoäly on erityisen hyvä suorittamaan systemaattisesti eteneviä, johdonmukaisia rutiinitehtäviä. (Wharton University of Pennsylvania 2020.)

Tikan (2016, 62-63, 68) mukaan asioiden johtaminen (management) on sellainen osa-alue, jota roboteilla voidaan monesti suoraan korvata. Etenkin suurissa organisaatioissa, joissa toiminta perustuu

asiantuntijatiimeihin, on paljon keskijohtoa ja tällaista hallinnollista toimintaa. Älykkäät järjestelmät ja tekoäly pystyvät hoitamaan tehokkaasti muun muassa työvuorosunnittelun, raportoinnin sekä prosessien ja muiden kapeasti määriteltyjen toimintojen johtamisen. Tekoäly kykenee suoriutumaan Tikan mukaan tehokkaasti ja luotettavasti myös työntekijöiden läsnäolon ja työaikojen seuraamisesta, suoritusten arvioinnista, rutiininomaisesta ohjeistuksesta, budjetoinnista sekä liiketoimintasuunnitelmien teosta. Robotiikan avulla hallinnollinen johtaminen pystytään toteuttamaan halvemmalla ja tehokkaammin. Ihmistä kuitenkin tarvitaan entistä enemmän ihmisten johtamiseen (leadership), sillä ihminen osaa parhaiten määritellä ja päättää sen, millaista johtamista kulloinkin tarvitaan.

Innovaatioiden ja datatieteen professori Xavier Ferras (2019) näkee tulevaisuuden suuntauksena, että koska tekoäly kykenee tekemään päätöksiä alati monimutkaisemmissa tilanteissa, on pian mahdollista, että perustetaan äärimmäisen tuottavia korporaatioita vailla ihmistyöntekijöitä, jolloin ihmisten johtamisesta tulee tarpeetonta. Tekoäly kykenee prosessoimaan dataa jatkuvalla syötöllä, ja samalla se voisi elektronisesti ohjata yrityksen toimintaa vuorokauden ympäri. Älykkäiden algoritmien käyttökohteina Ferras esittää esimerkiksi markkinoinnin, henkilöstöhallinnon, operatiivisen toiminnan sekä varainhoidon.



Kuvituskuva 19: Robotin ja ihmisen vahvuudet johtamisessa

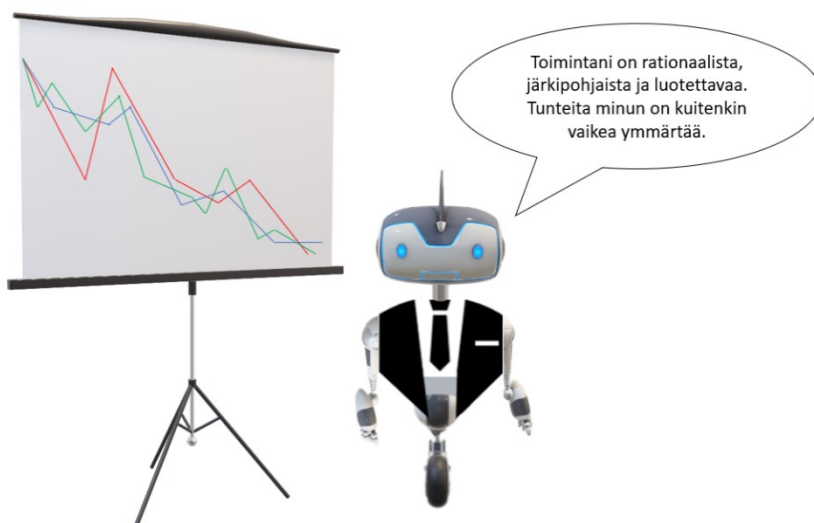
Tikka uskoo, että työntekijöiden ja asiantuntijoiden autonomia tulee todennäköisesti lisääntymään robotiikan yleistymisen myötä. Itseohjautuvuuden merkitys kasvaa ja sen myötä myös kyky priorisoida ja keskittyä tärkeimpiin asioihin korostuu. Ongelmien määrittely ja valintojen tekeminen ei Tikan mukaan olisi enää pelkästään johdon tehtävä, vaan myös alempien portaiden tulisi osallistua siihen. Johdon tehtäväksi jäisi kuitenkin tavoitteiden asettaminen. Robotiikan myötä yritysten toimintavauhti nopeutuu, minkä johdosta yrityksiin tarvitaan Tikan mukaan esimerkiksi vuosibudjettia ja strategiatyötä nopeampia ohjausmalleja. Nopeammassa ohjausmalleissa toiminnan tarkastelupisteitä tulisi olla tiuhemmin ja mittaisten sekä analytiikan hyödyntämistä enemmän. Erityisesti ennustavan analytiikan merkitys korostuu. (Tikka 2016, 61-62.) Ferras (2019) toteaa myös, että kun yrityksen tavoitteet on asetettu esimerkiksi taloushallinnon suhteen, voidaan tekoälyn ja big datan avulla antaa koneiden oppia itsenäisesti keinot päästä tavoitteisiin ja ne voivat panna toimenpiteet täytäntöön.

Jotta robotiikkaa voidaan hyödyntää organisaatiossa, tarvitaan muutosta perinteisten organisaatioiden vuorovaikutukseen. Perinteiset matriisi- ja linjaorganisaatiot ovat Tikan (2016, 64) mukaan liian jäykkiä ja hierarkkisia. Niissä vuorovaikutus on liian vähäistä ja tavoitteet liian matalalle asetettuja ja lyhytjänteisiä. Liian hierarkkisissa organisaatioissa teknologiaa ei pystytä hyödyntämään kunnolla: potentiaalia ei saavuteta, tehokkuus ei parane, jousto, muunneltavuus sekä riipeä toimintavauhti jää saavuttamatta. Parempia tuloksia saavutetaan, kun organisaatio koostuu pienemmistä omatoimisista osista. Tällaiset perhemäiset ja eliömäiset organisaatiot, joista esimerkkeinä voidaan mainita startupit, ketterät organisaatiot ja kasvuyritykset, ovat vapaampia kokeilemaan nopeammin, eivätkä tarvitse niin tarkkaa ennakkovalmistelua ennen toimintaan ryhtymistä. (Tikka 2016, 64-65.)

Siinä missä armeijatyypisissä linjaorganisaatioissa keskitytään nykytilan vahvistamiseen ja matriisiorganisaatioissa johdetaan tavoitteilla ja vastuuttamisella, keskitytään perhemäisissä organisaatioissa työntekijöiden voimaannuttamiseen ja eliömäisissä organisaatioissa puolestaan tavoitellun päämäärän saavuttamiseen. Uudenmallisissa organisaatioissa johtamisessa ei enää ohjata työntekijöitä kannustimilla, sanktioilla tai tarkalla suunnittelulla ja raportoinnilla, vaan johtamisessa keskitytään organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin sekä ihmisiin. (Tikka 2016, 66-68). Ferras (2019) toteaa, että ihmisten johtaminen (leadership) on hyvin inhimillistä toimintaa. Tekoälyllä ei ole kykyä ymmärtää tai tulkita ihmisten tunteita tai yksilöllisiä tarpeita, saatikka ohjata kokonaisia tiimejä saavuttamaan yhteisiä tavoitteita.

Tikan mukaan tekoälyä voisi hyödyntää johtamisessa myös ei-kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä ja läsnäolossa, sillä siinä inhimillisen vuorovaikutuksen merkitys ja odotukset pienenevät. Varsinkin kun virtuaalitodellisuuden suhteen on suuret odotukset uusille käyttöliittymille. Ei-kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ihmiset voisivat hyvinkin hyväksyä tekoälyn muotoilemia vastauksia tai jopa sen, että johtajan edustajana virtuaalitodellisuudessa olisikin johtajan avataria ohjaava tekoäly. (Tikka 2016, 74.)

Tekoälyn käyttömahdollisuudet Ferras (2019) esittää kuitenkin rajallisiksi. Hän kertoo, että koska tekoäly ei ymmärrä kokonaisia ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita, se ei voi esimerkiksi luoda uusia brändejä, suostutella asiakkaita, neuvotella haastavia sopimuksia tai selvittää itsenäisesti ihmisten vakavia sairauksia. Ferras esittää MIT:n tutkimustuloksiin perustuen, että ihmiset ovat kyllä valmiita ottamaan vastaan ohjeistuksia robotilta, mutta esimerkiksi epävakaut tai epävarmat henkilöt tarvitsevat ihmisjohtajaa rakentamaan luottamusta, ja siihen tarvitaan tunneälyä (Ferras 2019; Conner-Simons 2014).



Kuvituskuva 20: Robotin vahvuudet ja heikkoudet

Robottijohtajaan, joka ymmärtää parhaiten numeroita, analyyseja ja laskelmia, saattaa olla hankalaa ohjelmoida valmentavaa otetta. Pahimmillaan Tikan mukaan voisi syntyä negatiivisesti kontrolloiva johtaja. Tunteiden ymmärtäminen, karisma ja luottamuksen sekä arvostuksen synnyttäminen saattaisivat tuottaa ongelmia robottijohtajalle. Robotti nimittäin oppii sen, mitä koneoppiin järjestelmiin ennalta ohjelmoidaan. Koko ihmisenä kasvun matkan ohjelmoiminen tuskin tulee onnistumaan. Kylmä logiikka on koneelle helppoa, kun taas ihmiset ymmärtävät helpommin inhimillisiä tilanteita, tarinoita ja ihmiselämää. Robotin toiminta on rationaalista, järkipohjaista ja luotettavaa. Se ei tee inhimillisiä virheitä, ei toimi tunnepohjalta ja oppii koulutuksen avulla jatkuvasti ymmärtämään reaali maailmaa paremmin. (Tikka 2016, 72-74.)

Hyvä esimerkki tekoälyn hyödyntämisestä päätösten teon apuna, on suomalaisen ohjelmisto- ja palveluyhtiö Tieto Oyj:n kehittämä tekoälysovellus Alicia T. Alicia T on toiminut vuodesta 2016 lähtien Tieto Oyj:n datakeskeiset liiketoiminnot -yksikön johtoryhmän äänivaltaisena jäsenenä. Tekoälysovelluksen tarkoituksena on data-analytiikan avulla tukea johtoryhmän päätöksentekoa. Alicia T:n ansiosta työskentely yksittäisissä tehtävissä nopeutui, kun johtoryhmän kokouksissa kenenkään muun ei tarvinnut erikseen tarkistaa faktoja. (Siukkonen & Neittaanmäki 2019, 139.)

8. TURVALLISUUS

Finanssiala on omanlaisensa luottamusbisnes, jolla toimiminen edellyttää kuluttajien ja toimijoiden keskinäistä luottamusta. Pankit, vakuutusyhtiöt ja arvopaperinvälittäjät ovat nauttineet luottamusta finanssialan tiukan valvonnan sekä toimijoiden vakavaraisuus- ja menettelytapavaatimusten ansiosta. Digitalisaation kehitys tuo mukanaan uudenlaisia uhkia myös finanssialalle. Rikollisuus on siirtymässä kuluttajien ja toimijoiden mukana verkkoon ja esimerkiksi tietomurrot ovat lisääntyneet. Tieto- ja yksityisyydensuojan tuleekin panostaa voimakkaasti tulevaisuudessa. (Finanssiala ry 2021f.)

Maailmassa, jossa kansakunnat kilpailevat työpaikoista, osaamisesta, investoinneista ja talouskasvusta, tulisi turvallisuus nähdä myös yhtenä valtioiden ja yritysten kilpailueduista. Turvallisuus nimittäin ilmenee luottamuksena. Hyvin toteutettu tietoturvallisuus on usein edellytys luottamuksen rakentumiselle, sekä asiakkaille ja sidosryhmille tuotetuissa palveluissa. Luottamuksen rakentuminen on hidas prosessi, kun vastaavasti sen menettäminen voi tapahtua silmänräpäyksessä. (Rousku ym. 2017, 97, 112.)

Finanssitoimialan liiketoiminta perustuu luottamukseen ja siksi toimialan tulisikin Niemelän mukaan etsiä ennakkoluulottomasti keinoja asiakkaidensa tietojen turvaamiseksi. Toimintaympäristönä finanssiala on Niemelän mukaan yksi tiukimmin säännellyistä, ja kyberturvallisuuteen liittyviä suosituksia sekä määräyksiä valmistellaan eurooppalaisissa viranomaisverkostoissa asti. Alati muuttuvassa digitaalisessa ympäristössä tietojenkäsittelyn ja prosessoinnin tulee olla kaikissa tilanteissa määräyksiä mukaisia ja palveluiden turvallisia. (Niemelä 2020.)

8.1 FINANSSIMARKKINOIDEN VALVONTA

Finanssivalvonta (Fiva) ja Euroopan keskuspankki (EKP) valvovat Suomen luottolaitosten toimintaa. Pankkilautakunta toimii Vakuutus- ja rahoitusneuvonta FINE:n yhteydessä ja sen tehtävä on edistää hyvää pankkitapaa sekä parantaa asiakkaille annettavaa tietoa pankkitoiminnassa. (Finanssiala ry 2021p.) Finanssivalvonta on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, joka valvoo pankkeja, vakuutus- ja

eläkeyhtiöitä sekä muita toimijoita vakuutusallalla. Lisäksi Fiva valvoo myös sijoituspalveluyrityksien, rahastoyhtiöiden sekä pörssin toimintaa. Finanssivalvonnan tavoitteena on turvata finanssimarkkinoiden vakaus sekä vakuutettavien edut ja yleinen luottamus finanssimarkkinoiden toimintaa kohtaan. Myös hyvien menettelytapojen noudattamisen edistäminen ja yleisön tietämyksen kasvattaminen finanssimarkkinoista kuuluvat finanssivalvonnan tehtäviin. (Finanssivalvonta 2021b.)

Vakuutus- ja rahoitusneuvonta (FINE) on puolueeton toimija, joka edustaa tilanteesta riippuen niin viranomaisia, asiakasjärjestöjä kuin myös henkilöasiakkaita. FINE:n tavoitteena on ajaa kuluttajien etua, edistää talousosaamista sekä vahvistaa luottamusta finanssitoimintaa kohtaan. FINE:n päätoimintaa on antaa neuvonta-, informaatio-, sekä riidanratkaisupalveluja koskien finanssialaa. (Fine 2021.)

Eurooppalainen finanssivalvontajärjestelmä koostuu kolmesta eri valvontaviranomaistahosta: ESMA, EPV ja EIOPA. Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen, eli ESMA:n tehtävänä on vahvistaa sijoittajien oikeuksia ja valvoa, että finanssialan kuluttajien tarpeisiin vastataan paremmin. ESMA:n tavoitteena on myös edistää sijoitusmarkkinoiden moitteetonta toimintaa ja vahvistaa rahoitusvakautta. (Euroopan Unioni 2021a.) EPV, eli Euroopan pankkiviranomainen vastaa, että pankkialalla toimitaan yhteneväistä linjaa noudattaen, tehokkaasti, asianmukaisesti sekä vaatimuksia noudattaen. Myös vakauden valvonta ja sääntely EU:ssa kuuluvat EPV:n tehtäviin.

(European Banking Authority 2018.) EIOPA on Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen, jonka tehtäviä ovat edesauttaa rahoitusjärjestelmän vakauden ylläpitoa sekä edistää markkinoiden ja rahoitustuotteiden avoimuutta. Lisäksi EIOPA auttaa suojaamaan vakuutusentottajia ja eläkejärjestelmien jäseniä sekä edunsaajia. (Euroopan Unioni 2021b.)

8.2 RIKOLLISTA TOIMINTAA EHKÄISTÄÄN TUNTEMALLA ASIAKKAAT

Finanssialan toimijoita ja toimintoja valvotaan, mutta lisäksi pankkien velvollisuus on myös tuntea kaikki asiakkaansa. Tunteminen tapahtuu useilla tavoilla asiakassuhteen alusta alkaen. Asiakas tunnistetaan ja asioivan henkilöllisyys todennetaan viranomaisen myöntämällä henkilöllisyystodistuksella tai verkkoasiointissa käyttämällä vahvaa tunnistautumista, kuten verkkopankkitunnuksia tai mobiilivarmennetta. Asiakkaiksi lukeutuvat niin yritys- kuin henkilöasiakkaatkin, mutta myös asiakkaan edustaja täytyy tunnistaa (identifioida). (Finanssivalvonta 2018.)

Asiakkaantuntemisvelvoitteella (Customer Due Diligence, CDD) pyritään rahanpesulain mukaisesti estämään rahanpesua, mutta myös estämään terroristien rahoittamista. Mikäli yrityksen koko, toimintojen luonne tai toimipaikan sijainti eivät ole yhteneväisiä liiketoimintastrategian kanssa, voi pankki poikkeuksellisesti olla aloittamatta asiakassuhdetta tai suorittaa asiakkaan toimeksiantoja, vaikka pankkipalvelut kaikille kuuluvatkin. (Finanssivalvonta 2020.)

Pankkiasiakkuuksissa yrityksen riskitaso määrittää, kuinka paljon seuranta järjestetään. Pankki voi pyytää lisäselvityksiä tai dokumentteja, mikäli pankkitilillä on poikkeavaa maksuliikennettä. Selonottovelvollisuus vaatii finanssivalvontajärjestelmän tarjoajaa ottamaan selvää, sekä dokumentoimaan mistä poikkeamat johtuvat. Poikkeuksiin voivat lukeutua esimerkiksi rahaliikenteen alkuperä, kohde tai määrät, tai äkillisesti muuttunut taloudellinen tila. Epäilyttävistä liiketoiminnoista on ilmoitettava Keskusrikospoliisin rahanpesun selvittelykeskukselle. (Finanssivalvonta 2013; Finanssivalvonta 2018.)

8.3 FINANSSIALALLA TOTEUTETAAN HYVÄÄ PANKKI- JA VAKUUTUSTAPAA

Sen lisäksi, että finanssialaa valvotaan tiukasti eri viranomaisten toimesta, on finanssialalla myös pitkät perinteet itsesääntelylle koskien hyvää pankki- ja vakuutustapaa. Hyvästä pankki- ja vakuutustavasta on laadittu omat ohjeistukset, joita Finanssiala ry, eli FA ylläpitää. Lähtökohta näille ohjeille on Finanssiala ry:n lainsäädännöstä vastaavan johtajan Lea Mäntyniemen mukaan se, että koska ala on itse laatinut ne ohjaamaan omaa toimintaansa ja kuvannut niissä sen, mitä hyvä tapa missäkin tilanteessa tarkoittaa, tulee yritysten pyrkiä noudattamaan niitä. Mäntyniemen mukaan ohjeet yksinkertaisuudessaan kuvaavat sitä, mitä hyvä asiakaspalvelu on eri tilanteissa. Hyvän pankki- ja vakuutustavan ohjeiden lisäksi on laadittu seuraavissa luvuissa esiteltävät yhteiset vastuullisuusteedit, joissa tuodaan esiin muun muassa toimialan sitoutumista kestäväen kehityksen edistämiseen sekä ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. (Palmgren 2020.)

Finanssialan yhteiset vastuullisuusteedit ovat FA:n vastuullisuustoimikunnan, viestintätoimikunnan sekä lakitoimikunnan hyväksymät alan yhteiset teesit. Teesit koskevat Finanssiala ry:tä sekä sen jäsenyhtiöitä. Teesit sekä hyvä pankki- ja vakuutustapa ovat finanssialan toimijoiden yhdessä laatimia ohjenuoria asiakaslupausten toteuttamiseksi, joilla pyritään lisäämään asiakkaan luottamusta, ja huomioidaan alan eettisyys ja vastuullisuus. (Siikala 2020; Finanssiala ry 2020.)

Kaikki toiminta finanssialalla perustuu rehellisyyteen. Asiakassuhteen luottamusta pyritään kasvattamaan avoimuudella ja toimimalla aina asiakkaan parhaaksi. Eturistiriidat tulee ratkoa ja asiointi sekä palvelujen tarjoaminen tulee tapahtua siten, että asiakas ymmärtää kattavasti mistä on kyse. Asiakkaan tiedot säilytetään pankki- ja vakuutuslainsäädännön nojalla tietojärjestelmissä siten, että vain asiakas ja tietoihin lain mukaan oikeutetut pääsevät käsiksi niihin. Finanssialalla toimitaan muiden viranomaistahojen kanssa rikollista toimintaa ehkäisevästi muun muassa torjumalla harmaata taloutta, petoksia sekä rahanpesua. Finanssialalla toimitaan aktiivisesti suomalaisten taloustaitojen kouluttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kestävä kehitys sekä ilmastonmuutoksen hillitseminen ovat tärkeitä tavoitteita finanssialalla. Kestävä kehityksen tavoitteissa kerrotaan, että niissä noudatetaan hyviä hallintotavan periaatteita, ja huomioidaan ympäristövaikutukset sekä ihmisoikeudet kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Ihmisoikeuksien kunnioittamiseen liittyy myös se, että kaikenlaista syrjintää pyritään välttämään. Henkilöstön jatkuvaa oppimista tuetaan, sekä pyritään edistämään tasa-arvoa, luottamusta, työhyvinvointia sekä tuetaan monimuotoisuutta työpaikalla. (Finanssiala ry 2020.)

Hyvän pankkitavan ohjeistuksen tavoitteena on ylläpitää ja edistää luottamusta, toimivuutta sekä pankkitoiminnan avoimuutta. Ohjeistus sisältää periaatteita, jotka koskevat asiakkaan ja pankin välistä suhdetta sekä erilaisia toimintatapoja. Ohjeistuksella halutaan täsmentää hyvän pankkitavan sisältöä ja tuoda se ilmi asiakkaille, henkilöstölle sekä muille sidosryhmille. Pankin ja asiakkaan välistä suhdetta ohjaavat monet lait sekä valvontaviranomaisten ohjeet ja määräykset, mutta myös hyvän pankkitavan noudattamisen vaatimus löytyy laista. (Finanssialan keskusliitto 2015.)

Hyvä pankkitapa koostuu seuraavista peruseriaateista: Pankin tulee tuntea asiakkaansa ja hänen taloudellinen tilansa siinä laajuudessa, mikä on edellytyksenä asiakassuhteelle. Henkilökunnan tulee olla soveltuvaa ja riittävästi koulutettua tehtäviinsä. Toiminnan tulee olla asianmukaisesti valvottua, ohjeistettua sekä johdettua. Asiakassuhteen tulee perustua molemminpuoliseen rehellisyyteen ja luottamukseen. Pitkäaikainen asiakassuhde vahvistaa tätä. Pankkien tulee ottaa liiketoiminnassaan huomioon asiakkaan etu ja asiakkaalla on vapaus valita. (Finanssiala ry 2021p.)

Hyvän vakuutustavan ohjeistuksessa kerrotaan tarkoin esimerkein suosituksista, kuinka kuluttajien kanssa olisi hyvä toimia, kun he asioivat eri tilanteissa vakuutusten parissa. Ohjeistuksen tarkoituksena on vahvistaa eettisesti kestäviä periaatteita ja toimintamalleja. Hyvän vakuutustavan toiminnan tulee olla

lainmukaista, eettisesti kestävä, oikeudenmukaista sekä kohtuullista. Asiakkaita tulee kohdella korvauskäsittelyissä tasapuolisesti ja vakuutusyhtiön vastuuta ei saa sopimuksellakaan rajata olemattomiin. Asiakkaiden luottamuksellisuuden periaate, eli vakuutussalaisuus on myös olennainen osa hyvää vakuutus tapaa, kuten pankkisalaisuus pankkitoiminnassa. (Finanssiala ry 2021q.)

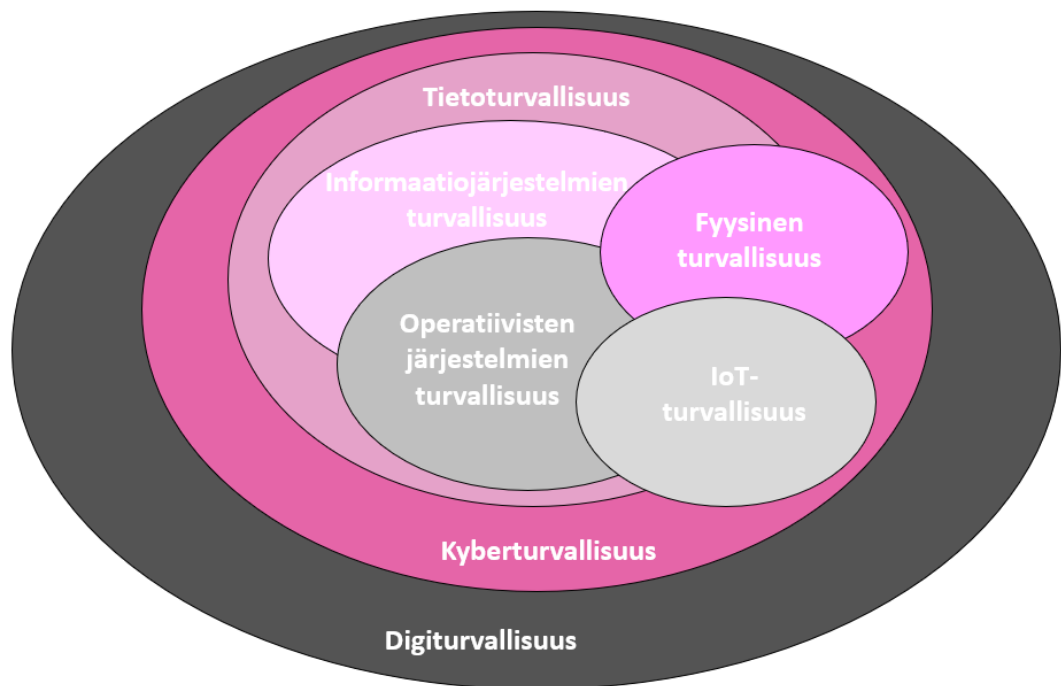
Suomessa pankki- ja vakuutusalan asiakkaista 75 % ja 94 % henkilöstöstä kokee, että finanssialan toimijat noudattavat korkeaa tietoturvan tasoa ja pitävät huolta yksityisyydensuojasta. Nämä ominaisuudet puolestaan korreloivat asiakkaan luottamukseen alan toimijoita kohtaan, ja sitä kautta myös yritysten suositeluhaluuteen. Finanssialan palveluntarjoajan valintaan vaikuttaa asiakkailla ensisijaisesti hinta, jonka jälkeen tulevat palveluntarjoajan luotettavuus, verkkoasioinnin turvallisuus, sekä vaivattomasti käytettävät ja selkeästi toteutetut palvelut. Asiakkaat kokivat tärkeänä, että palveluntarjoaja toimii vastuullisesti ja eettisesti. (T-Media 2015, 19.)

Finanssiala ry:n kestävä kehityksen sitoumuksiin lukeutuu neljä erillistä teemaa. Ilmastovaikutuksia vähennetään kehittämällä automatisaatiota sekä e-kuittia. Ajoneuvojen rekisteröinti- ja vakuutuspalvelut vietiin yhteiseen, sähköiseen asiointikanavaan, jonka ansiosta hiilijalanjälki on pienentynyt 47 % kolmen vuoden seurantajakson aikana. Terveystieteiden tutkimuskeskuksella tutkitaan, kuinka paljon asiakirjojen sähköistäminen vaikuttaa tiedonvälityksen nopeuteen. Ilmastomuutoksen aiheuttaman maapallon keskilämpötilan nousua pyritään rajoittamaan 1,5 asteeseen. Finanssiala ry:n jäsenyhtiöt ovat yli 90 prosenttisesti ottaneet ilmastomuutoksen huomioon sijoitus- ja liiketoiminnassaan. (Finanssiala ry 2021r.)

8.4 TIETO- JA KYBERTURVALLISUUS

Tieto- ja kyberturvallisuuden termejä käytetään monesti ristiin. Vaikka molemmissa on kyse samasta asiasta, eli tietojärjestelmien toiminnan turvaamisesta ja datan suojaamisesta, on toiminnan tavoitteilla kuitenkin selkeä ero. Tietoturva on kyseessä, kun esimerkiksi tehdään varmuuskopioita tiedostoista, asennetaan päivityksiä ohjelmiin tai vaihdetaan salasanoja. Näin toimimalla pyritään suojaamaan tietoja, tiedostoja ja yksittäisiä tietokoneita. Kyberturvallisuus puolestaan on paljon laajempi termi, joka sisältää myös tietoturvan. Kyberturvallisuudessa tietoturva ulottuu yhteiskunnan peruspalveluihin asti, esimerkiksi tietoliikenneyhteyksien toimiseen ja sähkön sekä veden jakeluun koko Suomen mittakaavassa. Nykyään lähes kaikki peruspalvelutkin toimivat tietotekniikalla ohjattuna, jolloin jo pienelläkin häiriöllä saattaa olla vakavia kerrannaisvaikutuksia. (Järvinen 2018, 14.)

Kyberturvallisuus koostuu näkökulmasta, jossa yhdistyy tietoturva, toiminnan jatkuvuus sekä sähköisten toimintaympäristöjen ja tietoliikenneturvallisuuden toteutuminen sekä yhteiskunnan kriittisen toiminnan turvaaminen. Käsitteen pohjalta on luotu vielä laajempi ja helpommin ymmärrettävä käsite: digitaalinen turvallisuus. (Rousku ym. 2017, 101.) Digitaaliseen turvallisuuteen (kuvio 7) sisältyvät kaikki digitaaliseen toimintaan liittyvät turvallisuuden osa-alueet. Näitä osa-alueita ovat tietoturva, informaatiojärjestelmien turvallisuus, operatiivisten järjestelmien turvallisuus, fyysinen turvallisuus, IoT-turvallisuus sekä kyberturvallisuus. (Rousku ym. 2017, 102.)



Kuvio 7: Havainnollistava kuva turvallisuuden eri osa-alueista ja niiden suhteesta toisiinsa (mukaillen Gartner 2015.)

Digitaalisen turvallisuuden kohdalla turvallisuuden tulisi olla niin sanotusti sisäänrakennettuna kaikkiin laitteisiin, palveluihin ja järjestelmiin. Sama koskee myös tietoturvaluutta ja robotisaatiota. Keskeisinä toimintamalleina, joiden pohjalta palvelut ja toiminta tulisi suunnitella ovat security by design ja privacy by design. Security by design mahdollistaa Rouskun ym. (2017, 96) mukaan sen, että teknologiaa voidaan käyttää turvallisesti, kun sen sisäänrakennettuihin ominaisuuksiin voidaan luottaa. Samoin myös privacy by designin tulisi toteutua siten, että mitään henkilötietoja ei käsitellä tarpeettomasti. (Rousku ym. 96, 100.)

LähiTapiolan tietoturvajohtaja Leo Niemelä (2020) toteaa, että kyberturvallisuuden ei tulisi olla mikään oma yksittäinen jalustalle nostettava tavoitteensa, vaan osa yrityksen strategiaa ja kulttuuria. Johdolle ja henkilöstölle tulee viestiä kyberturvallisuuteen liittyvistä asioista positiivisessa valossa. Kyberturvallisuuden saavuttaminen on Niemelän mukaan mahdollista, mutta se vaatii uusia ajatus- ja toimintamalleja sekä läpinäkyvää ja avointa viestintää asiakkaille siitä, miten yrityksessä panostetaan turvallisuuden ylläpitämiseen.

8.5 TIETOTURVA JA TIETOSUOJA

Tietoturvaluudella tarkoitetaan palveluiden turvallisuutta ja asiakkaan tietojen käsittelyä ja suojaamista vaatimusten mukaisesti. Tietoturvaluus liittyy myös työn tekemiseen eli työntekijöiden tietoturvaosaamiseen. Miten työntekijöitä on esimerkiksi koulutettu ja ohjeistettu toimimaan eri työympäristöissä, kuten esimerkiksi varsinaisella työpaikalla ja työpisteellä, työmatkoilla sekä etätyössä. Tietoturvaluuden avulla pidetään huolta käsiteltävien tietojen luottamuksellisuudesta eli salassapidosta sekä

tietojärjestelmien saatavuudesta ja eheydestä. Myös eri toimintaympäristöjen tulee täyttää salassa pidettävän tiedon edellyttämät vaatimukset. (Rousku ym. 2017, 102-103.)

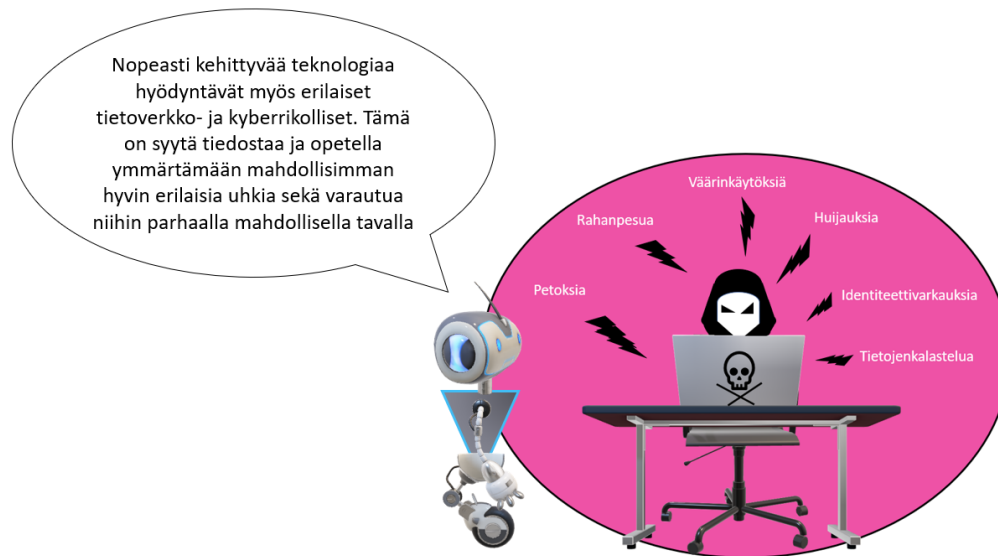
Euroopan Unionin yleisen tietosuojasetuksen (GDPR, General Data Protection Regulation) tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja tietosuojaoikeuksia sekä yhtenäistää tietosuojasääntelyä eri EU-maissa. Asetuksen myötä rahoituspalveluita sekä pankkeja veloitetaan tiukentamaan ja supistamaan henkilötietojen säilytystä ja käyttöä. Henkilötietoja on käytetty aiemmin muun muassa markkinoinnissa, asiakassegmentoinnissa, riskienhallinnassa sekä datan seurannassa. Tietosuojasetuksen myötä kohdehenkilöltä tulee pyytää lupa tietojen keräämiseen. Lisäksi tulee pitää kirjaa siitä, miten, milloin ja mitä tietoja kohdehenkilö on tiedoistaan hyväksynyt käytettäväksi. Henkilöllä tulee asetuksen mukaan myös olla milloin tahansa mahdollisuus peruuttaa suostumuksensa tietojen käytöstä sekä oikeus tulla unohdetuksi, eli saada tietonsa poistetuksi. Oikeus tietojen poistamiseen koskee myös sellaisia tietoja, jotka on jaettu kolmannen osapuolen kanssa. Asetuksen myötä henkilötietorikkomuksista ilmoittaminen muuttui pakolliseksi ja ilmoitus on tehtävä 72 tunnin kuluessa rikkomuksen tapahtumisesta. (Finanssiala ry 2021e.)

Asetuksen myötä finanssialan tulisi uudelleen arvioida lähestymistapaa asiakkaiden yksityisyyteen, asiakaskokemukseen sekä digitaalisiin kanaviin. Tärkeää olisi selvittää, mikä asiakkaille on oleellista, mitä heidän palvelemiseensa tarvitaan, sekä miten hyväksi todettuja asiakasviestintä- ja liiketoimintakanavia voisi jatkossakin hyödyntää, ylläpitää ja kehittää säädöksiä noudattaen. Tähän tarvitaan asiakastietokanta, joka pohjautuu yksityisyyteen ja lupiin. Lupia kysyttäessä olisi hyvä selvittää asiakkaille, millaista hyötyä asiakkaat näiden avulla saavat. Vaiheistettu lähestymistapa lupien kyselyyn on yksi hyvä vaihtoehto. Tällöin asiakkaiden ei tarvitse kerralla vastata suureen määrään kysymyksiä, vaan niitä kysytään aina kulloinkin oikeassa kontekstissa. (Sandqvist 2018.)

Asiakkaille olisi hyvä antaa mahdollisuus hallinnoida yksityisyyttään ja yhteydenottovaihtoehdot itselleen sopiviksi. Yksityisyydenhallinta, jossa mahdollistetaan viestinnän estäminen täysin, ei auta yrityksiä kehittämään asiakkuuksia paremmiksi. Olennaista olisi tarjota asiakkaille mahdollisuus kertoa yrityksen tavoitteista ja toiveista. Mittaamisen avulla tietojen perusteella luotua asiakkaan profiilia voi jälleen tarkentaa eri kontaktipisteissä ja markkinoinnissa. Profiilin avulla asiakasta pystytään ymmärtämään syvällisemmin ja palvelemaan paremmin. (Sandqvist 2018.)

8.6 TIETO- JA KYBERUHAT

Turvallisuuden kannalta tärkeää on ymmärtää erilaisia uhkia, tiedostaa ne ja varautua niihin parhaalla mahdollisella tavalla. Uhkien kohdalla yritysten tulee arvioida sitä, miten paljon turvallisuuteen halutaan panostaa ja millaisia riskitodennäköisyyksiä ja vaikutuksia ollaan valmiita hyväksymään. Tosiasia on kuitenkin se, että kaikkia uhkia ja riskejä ei millään voida kokonaan poistaa, vaan on säädeltävä niihin varautumisen tasoa. Ideaalitalanne on se, että uhkat ja riskit pidetään hyväksyttävällä tasolla, jolloin toiminta on tietoista. (Rousku 2017, 96-97.) Kyberturvallisuuskeskus kehottaakin yrityksiä kirjaamaan ylös SBOM:in, eli käyttämiensä ohjelmistojen materiaaliluettelon (Software Bill of Materials). SBOMin avulla tiedetään esimerkiksi, mitä kolmansien osapuolien ohjelmistoja käytössä olevat ohjelmistot sisältävät, joten mahdollisiin haavoittuvuuksiin pystytään reagoimaan nopeammin. On tärkeää tietää, mistä käytössä olevat järjestelmät koostuvat liiketoimintariskien hallitsemiseksi. (Traficom 2021a.)



Kuvituskuva 21: Digitaaliset turvallisuusuhat

Nopeasti kehittyvää teknologiaa hyödyntävät myös erilaiset tietoverkko- ja kyberrikolliset. Prosessien ja palveluiden digitaaliseksi muuttaminen sekä tekoälyn ja robotisaation hyödyntäminen altistavat myös väärinkäytösten uhalle. Kyberuhkien aiheuttajia ovat muun muassa: harrastelijat ja kokeilijat, taloudellista hyötyä tavoittelevat tietoverkko- ja kyberrikolliset, kyberterroristit sekä valtiolliset tiedustelut. Keskeisin uhka näistä on tietoverkko- ja kyberrikollisuus, joka aiheuttaa myös taloudellisesti suurimman uhan. (Rousku ym. 2017, 107.)

Finanssivalvonta on havainnut vuonna 2020 useita yrityksiä, jotka pyrkivät tarjoamaan sijoituspalveluja Suomessa ilman asianmukaisia toimilupia. Yritykset vaihtavat usein nimiä, jolloin pankit eivät pysty tarkastamaan palveluntarjoajien taustoja. Pitkäaikainen sijoitustoiminta usein toimii meriittinä, ja lisää yrityksen luotettavuutta. Iltaisin henkilökohtaista apua puhelimitse tarjoavat ”sijoitusneuvojat” ja ”auttajat” saattavat pyytää esimerkiksi etäyhteyksien kautta luvan käyttää kohteen tietokoneetta, tavoitteenaan tunkeutua käyttäjän tietokoneelle. (Saxholm 2020, 00:20:22.) FINVA:n sivuilta löytyy varoituslista yrityksistä, joiden toiminnasta löytyy puutteita. Helmikuussa 2021 varoituslistalla on ollut 167 yritystä, jotka tarjoavat palvelujaan Suomeen ja ulkomaisia yrityksiä 6187, joista on olemassa varoituksia. (Finanssivalvonta 2021c; Finanssivalvonta 2021d.)

Koronapandemia on saanut muokkaamaan myös huijareiden käyttämää viestintää vuoden 2020 aikana. Poikkeustilan myötä on keksitty toteuttaa sähköpostihuijauksia, joissa esimerkiksi työntekijälle tarjotaan palkankorotusta, pelotellaan irtisanomisella tai työpaikalla vallitsevasta koronavaiheesta. Koronarokotuksen saamiseksi on tarjottu mahdollisuutta päästä jonon ohitse vain luottokorttiedoilla tunnistautumalla huijaussivustolle. Käyttäjää pyydetään klikkaamaan viestissä olevaa linkkiä, jolloin tietokoneelle asentuu haittaohjelma. Etäkokouksien ja virtuaalitapahtumien osallistumislinkkien kanssa kannattaa olla tarkkana, sillä häiriköt voivat jakaa kokouksiin osallistujille sähköposteihin myös omia linkkejään. Näillä keinoilla myös huijari saa koneen haltuunsa. Kyberturvallisuuskeskus ja finanssiala tekevät yhteistyötä välittämällä tietoa epäilyttävistä rahansiirroista, joihin epäillään liittyvän rahanpesua tai petoksia. (Tretjakov 2020, 00:48:55; Traficom 2021b.)

Identiteettivarkauksia tapahtuu enenevässä määrin, jolloin huijarit pyytävät asiakkaan vahvan tunnistautumisen tiedot aidon näköisen mobiilitunnistautumisen kautta. Tämän kautta huijarit saavat tietoonsa asiakkaan identiteetti- ja maksutiedot, joilla voidaan nostaa esimerkiksi pikavippejä, tai toimitaan muuten

vilpillisessä mielessä varastetun identiteetin nimissä. Asiakkaalle asia voi selvitä vasta siinä vaiheessa, kun lainan takaisinmaksu on erääntymässä pikavippiyhtiölle. Asiakkaan turvana tällaisten tilanteiden varalle on omaehtoinen luottokiello. Luottokiello ei estä luoton saamista, vaan luoton tai lainan nostaminen vaatii ainoastaan virallisen luottokieltotodistuksen lähettämisen lainan myöntäjälle. (Saxholm 2020, 00:29:00.)

Rakkaushuijaukset eivät ole merkittävästi lisääntyneet, mutta usein asialla on sotilaiksi tekeytyneitä henkilöitä, jotka pyytävät lähettämään rahaa. Rahaa ei luonnollisesti kannata lähettää henkilölle, jota ei ole koskaan tavannut. Pankit ilmoittavat asiakkaalle, jos huomaavat, että rahaa ollaan siirtämässä epäilyttäville tileille. Toisinaan hyväuskoiset asiakkaat ovat vaihtaneet jopa asiointipankkia montakin kertaa, että saavat rahansa siirrettyä huijarille. Lisäksi on myös huijareita, jotka lupaavat auttaa maksua vastaan hankalassa tilanteessa, mutta todellisuudessa tämäkin on huijaus. Jos näin kuitenkin toimii, on tehtävä rikosilmoitus huijatuksi tulemisen häpeästä huolimatta. (Saxholm 2020, 00:23:32.)

Kyberturvallisuuskeskuksen erityisasiantuntija Juha Tretjakov kertoo, että johtajahuijauksissa yritetään huijata uhri toimimaan ja maksamaan rahoja esiintymällä johtavassa asemassa olevana, kuten toimitusjohtajana, arkkipispana tai vastaavana. Usein uhrin täytyy toimia kiireellisesti viestissä esiintyneen auktoriteetin painostamana, jolloin ei ehditä pysähtyä pohtimaan asian todellista laitaa. Tietojenkalastelu tapahtuu Tretjakovin mukaan esimerkiksi niin, että asiakkaalle lähetetään sähköpostitse tai tekstiviestitse linkki, johon pyydetään kirjautumaan omilla yritystunnuksillaan. Tämä sivusto onkin huijarin pystyttämä, jonka kautta hän saa oikeudet kirjautua esimerkiksi työntekijän omalle HR-sivustolle, jonne huijari vaihtaa palkanmaksutiliksi oman tilinsä. (Tretjakov 2020, 00:42:25.)

Kvanttilaskentaan perustuvien kvanttietokoneiden hyötypotentiaalin esitetään olevan yksi ratkaisu tulevaisuudessa hakkerointia vastaan. Laskunopeus mahdollistaisi numerogeneraattoreiden käytön, joissa salausavain vaihtuisi jatkuvasti. Kvanttietokone kykenee laskemaan valtavan määrän eri laskutoimituksia samanaikaisesti tai jopa takaperin, kun perinteinen tietokone toimii lineaarisesti prosessoiden komento kerrallaan eteenpäin. Kvanttilaskentaan perustuvia sovelluksia ei vuoden 2020 Digibarometrin mukaan sellaisenaan nähdä tulevan vielä tavallisen kuluttajan käytettäväksi ainakaan viiteentoista vuoteen. Satelliitteja ja valokuituverkkoja käyttäviä kvanttisuojujattuja yhteyksiä on rakenteilla jo Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa. (Mattila ym. 2020, 41-44; Finanssiala ry 2021s.)

8.7 YRITYKSEN TURVALLISUUSKULTTUURI

Jotta tarvittava turvallisuus saadaan toteutumaan, täytyy tietoturvallisuuden johtaminen ottaa osaksi organisaation muuta johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että turvallisuuteen liittyvät vastuut ja velvoitteet tulee kirjata ylös ja ottaa osaksi organisaation strategiaa. Organisaation johdon tulee myös toimia esimerkkinä turvallisuusasioissa. Henkilöstöltä on kohtuutonta odottaa sellaisia asioita, joihin yrityksen johto ei itse omassa toiminnassaan ole sitoutunut. (Rousku ym. 2017, 108.)

Myös kulttuurilla on oma vaikutuksensa turvallisuuteen. Yksi tärkeä tehtävä teknologian kehittymisen kannalta onkin luoda myös digitaalinen turvallisuuskulttuuri. Kulttuuria luodessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitkä ovat oikeita ja turvallisia toimintatapoja. Tämä vie aikaa. (Rousku ym. 2017, 99.) Digitaalisen turvallisuuden kehityksessä fokuksen tulee olla siinä, mitä pyritään turvaamaan - eli ihmisessä. Turvallisuuskulttuurin perustana tulee olla ihmisen luottamuksen tietoinen vahvistaminen teknologiaan. Tämä vaatii sen, että pyritään ymmärtämään ihmisten erilaisia ajattelumalleja, käyttäytymistä ja

päätöksentekoprosesseja. Teknologiaa tulee kehittää eettisesti ja ihmisten osaamisesta huolehtien. (Rousku ym. 2017, 99-100.)

Toinen keskeinen asia turvallisuuteen liittyvissä asioissa on riskienhallinta. Organisaatioiden tulisi pystyä arvioimaan toimintaansa ja vaatimuksiinsa liittyviä riskejä ja soveltaa niihin mahdollisimman toimivaa riskienhallintaa. Myös jäännösriskien hyväksyntä ja tiedostaminen on tärkeää. Yritysten tulisi myös varautua erilaisiin häiriötilanteisiin ICT-palveluissa. Häiriötilanteiden hallintaan ja johtamiseen tulee olla prosessit, jotka ovat samankaltaisia häiriön aiheuttajasta riippumatta. (Rousku ym. 2017, 108-109.)

Usein syynä tietoturvallisuuden pettämiseen on teknisen tietoturvallisuuden pettäminen. Tietoturvallisuuden ei liity pelkästään hyvä virustorjuntaohjelma ja palomuri, vaan siihen liittyy muitakin elementtejä. Teknistä tietoturvaa tarvitaan, jotta voidaan käyttää turvallisesti niin toimitiloja, kuin tietoliikenneverkkoja, päätelaitteita, palvelimia sekä IoT-laitteita. (Rousku ym. 2017, 109.)

Henkilöstön tietoturvaluusosaamisesta tulisi huolehtia laatimalla henkilöstölle tarvittava tietoturvaohjeistus. Ohjeistus tulee kouluttaa henkilöstölle ja sisällyttää osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä. Organisaatiota koskevista uhista tulee tiedottaa henkilöstölle ja järjestää vuosittain täydennyskoulutusta. Myös henkilöstön palveluiden turvallisuus tulee varmistaa ja niiden käyttöön laatia ohjeistus. Kuten jo aiemmin on mainittu, erittäin tärkeää on, että organisaation johto toimii omalta osaltaan esimerkkinä turvallisuuteen liittyvän asenteen ja kulttuurin suhteen. Kuten kaikkea organisaatioiden toimintaa, kannattaa myös tietoturvallisuuden toimivuutta valvoa ja mitata. Esimerkiksi valtionhallinnossa tämä on toteutettu johtoryhmälle ja henkilöstöille tehdyillä kyselyillä sekä tietoturvabarometreilla. (Rousku ym. 2017, 110-111.)

Kyberturvallisuuskeskus julkaisee kuukausittain kyberturvallisuuskeskus.fi-sivustolla kattavan Kybersääkoosteen. Siinä kerrotaan ajankohtaisista kyberturvallisuusilmiöistä Suomessa ja ulkomailla. Koosteessa kerrotaan tietomurroista, huijauksista ja tietojen kalastelusta, haittaohjelmista ja ohjelmistojen haavoittuvuuksista, automatisaation ja IoT:n ilmiöistä, verkkojen toimivuudesta sekä vakoiluohjelmista. (Traficom 2021b.) Kyberturvallisuustilanteita voi yrityksissä myös harjoitella Huoltovarmuuskeskuksen laatimalla tosielämän skenaarioharjoituksilla, joihin löytyvät maksuttomat ohjeet Kyberturvallisuuskeskuksen sivuilta. (Traficom 2021c.)

9. TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA JA MENETELMÄT

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: ”Kuinka tekoälyä ja robotiikkaa voidaan käyttää johtamisen apuvälineinä finanssialan työn murroksessa?”

Tutkimukseen laadittiin teoriakatsauksen avulla päätutkimuskysymyksen tueksi neljä apukysymystä.

1. ”Miten digitalisaatio ja työnmurros ovat vaikuttaneet finanssialaan ja asiakkuuksiin?”
2. ”Millaista johtamista finanssialalla tulevaisuudessa tarvitaan?”
3. ”Miten automatisaatiota, tekoälyä ja robotiikkaa hyödynnetään alalla nyt ja miten mahdollisesti tulevaisuudessa?”
4. ”Minkälaisia vaateita teknologian kehitys on tuonut finanssialan yritysten turvallisuuden hallintaan?”

Tutkimusprosessi oli luonteeltaan laadullinen ja aineistonkeruun menetelmäksi valittiin puolistrukturoidut asiantuntijoiden teemahaastattelut. Teemahaastattelusta kerrotaan syvällisemmin seuraavassa

kappaleessa. Haastateltavat valittiin siten, että heidän asiantuntijakokemuksensa avulla olisi mahdollista saada kattavasti eri näkökulmia finanssialalta opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena voi olla muun muassa ymmärryksen syventäminen, jonkin ilmiön tulkitseminen tai uuden tiedon hankinta. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkija valitsee itse näkökulmansa ja teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle, antaa laadullinen menetelmä tilaa myös aineistolle. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on keskeisessä roolissa, sillä jopa aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineiston tuottama tieto tulee saattaa vuoropuheluun aiemman teoreettisen tiedon kanssa. (Puusa & Juuti 2020, 75, 80.)

9.1 HAASTATELTAVIEN VALINTA

Haastateltavien valintaan vaikuttaa se, mitä tutkitaan. Haastateltavat voidaan valita kokemuksen ja asiantuntijuuden perusteella. Tällöin tärkeää on se, että asiantuntijalta löytyy omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2015, 109.) Asiantuntijahaastatteluihin tavoiteltiin sähköpostitse (liite 1) viittä henkilöä, joilla on asiantuntemusta ja kokemusta finanssialan eri osa-alueilta. Osaan haastateltavista saatiin yhteys toimeksiantajan verkostojen kautta, mutta osaan myös suorilla yhteydenotoilla. Asiantuntijoiden taustoihin tutustuttiin ennen haastatteluja etsimällä verkosta heitä koskevia artikkeleita ja haastatteluja, sekä käytiin katsomassa näkyvillä olleet LinkedIn- ja Twitter-profiilit.

Haastateltavien työnkuvien sekä verkossa tapahtuneen julkisen viestinnän pohjalta laadittiin kysymyspalletti jokaiseen teemaan, sekä täsmäkysymykset, joista toivottiin saatavan syventävää tietoa juuri kyseisiltä henkilöiltä. Nämä kysymykset ovat liitteessä 2. Tutkimuskysymykset esitettiin teemoittain, ja tulokset-osiossa on esitelty tarkemmin jokaisen aihealueen asiantuntijat. Teemat on esitelty siinä järjestyksessä, missä ne esiintyvät opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä.

Teknologia-teeman päähaastateltavaksi valikoitui Ifin robotiikasta vastaava johtaja Asko Mustonen. Digitalisaation ja yhteistyön teemaan päähaastateltavaksi valikoitui Palta ry:n toimialapäällikkö Anu Sajavaara. Johtamiseen ja palveluliiketoimintaan päähaastateltaviksi valikoituivat Nooa Säästöpankin toimitusjohtaja Esa Jäntti ja Danske Bankin henkilöstöpäällikkö Riikka Ristola. Turvallisuuden päähaastateltavaksi valikoitui Finanssiala ry:n infran ja turvallisuuden johtava asiantuntija Mika Linna.

Nimi	Yritys / yhteisö	Tehtävänimike	Haastattelujen painopiste
Asko Mustonen	IF vakuutusyhtiö	Nordic Head of Robotics	Teknologia
Anu Sajavaara	Palta ry	Toimialapäällikkö	Digitalisaatio ja yhteistyö
Esa Jäntti	Nooa Säästöpankki	Toimitusjohtaja	Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Riikka Ristola	Danske Bank	HR Country Lead Finland	Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Mika Linna	Finanssiala ry	Head of Financial Crime and Cybersecurity	Turvallisuus

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat antaneet luvan käyttää nimiään ja kuviaan opinnäytetyössään. Kuvien julkaisemiseksi opinnäytetyössään pyydettiin myös tekijänoikeuksien haltijoilta luvat julkaisuun. Asiantuntijoiden esittämät mielipiteet ovat heidän omiaan, ja haastatteluaineistot sekä käytetyt suorat sitaattit tarkistutettiin ja hyväksytettiin haastateltavilla ennen niiden julkaisua.

9.2 TEEMAHAASTATTELUT AINEISTONKERUUN MENETELMÄNÄ

Haastattelu on joustava tiedonhankintamenetelmä, joka soveltuu moniin tarkoituksiin ja jonka avulla voidaan saada syvällistä tietoa ihmisten mielipiteistä, käsityksistä ja uskomuksista keskustelun avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.) Haastattelun etuna on, että tutkimustilanteessa haastateltavalle annetaan mahdollisuus mahdollisimman vapaasti tuoda esiin itseään koskevia asioita. Menetelmän avulla haastateltavan puhe pystytään sijoittamaan laajempaan kontekstiin, saadaan moniin suuntiin viittavia vastauksia monitahoisesti sekä pystytään syventämään tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelut ovat arvokkaita tiedonlähteitä tutkimusta varten, joten niiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattavasti syventävää tietoa opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin neljään eri teemaan: teknologiaan, digitalisaatioon ja yhteistyöhön, palveluliiketoimintaan ja johtamiseen sekä turvallisuuteen. Haastatteluissa käytiin läpi neljä eri teemaa, joista jokaisesta laadittiin neljä eri tutkimuskysymystä. Aiheet järjestettiin jokaiselle haastateltavalle järjestykseen, jossa aloitusteema ja pääpainopiste oli juuri heidän asiantuntijuudessaan. Asiantuntijoilta toivottiin näkemystä myös oman asiantuntijuuden ulkopuolisiin teemoihin, mikäli haastatteluun varattu aika siihen riitti ja heillä oli aiheeseen sopivia kokemuksia tai näkemyksiä. Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman vapaamuotoisina, jotta haastateltavat saivat avoimesti kertoa valitsemistaan teemoista.

Ratkaisevaa teemahaastattelun onnistumisen osalta on se, että tutkijalla on riittävä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, sen keskeisistä elementeistä, vaikutuksista ja ylipäätään ilmiön kokonaisuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 107.) Teoriakatsauksella on monta eri käyttötarkoitusta laadullisessa tutkimuksessa. Se tuottaa tutkijalle valtavan määrän erilaisia käsitteitä ja niiden käyttötapoja sekä merkitystulkintoja ilmiölle. Se myös auttaa tutkijaa perusteltujen rajausten teossa ja auttaa tutkimuksen näkökulman, lähestymistavan ja laajuuden päättämisessä. Lisäksi se toimii aineistonkeruun perustana. (Puusa & Juuti 2020, 81.)

Finanssialan työn murrokseen, sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin ja taustoihin perehdyttiin ilmiönä teoriakatsauksen avulla. Valtaosa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen aihealueista luvuissa 2-5 pohjautuu Finanssiala ry:n internetsivuston sisältöön. Kyseiseltä sivustolta löytyy ajankohtaista tietoa Suomen finanssialan tapahtumista ja ilmiöiden vaikutuksista. Teoreettista viitekehystä kirjoitettiin ja täydennettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan, jotta lukija ymmärtää paremmin asiantuntijahaastatteluissa ilmenneitä käsitteitä ja ilmiöitä.

Teemahaastattelun aihepiirit, eli teema-alueet laaditaan kaikille samanlaisiksi ja siksi kyseessä on puolistrukturoitu menetelmä. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka järjestys ja muoto, mutta se ei kuitenkaan ole aivan yhtä vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemahaastatteluissa ollaan ennalta asetettujen hypoteesien todentamisen sijaan kiinnostuneempia pikemminkin tutkittavan ilmiön ominaisuuksista ja perusluonteesta sekä uusien hypoteesien löytämisestä. Teemahaastattelun runkoa laadittaessa laaditaan teema-alueuuttelo, jossa teema-alueet toimivat niinä alueina, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelutilanteessa teema-alueet toimivat keskustelun

ohjaajina ja haastattelijan muistilistana, joita sitten tarkennetaan lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Teemahaastattelu valittiin opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi, sillä aiheet liittyvät vahvasti finanssialan työnmurrokseen sekä digitalisaatioon. Kyseisiin teemoihin vaikuttavat tekijät eivät ole kovin yksiselitteisiä, ja monet asiat liittyvät toisiinsa tavalla tai toisella. Haastattelujen toteuttamiseksi päädyttiin hybridimalliin, joissa asiantuntijat saavat kertoa niistä aiheista, joista heillä on tietoa, kokemusta tai näkemystä. Pääkysymyksen ja apukysymysten avulla haastatteluille laadittiin puolistrukturoitu teemahaastattelurunko, johon laadittiin neljä kysymystä kaikille seuraaville teemoille: teknologia, digitalisaatio ja yhteistyö, johtaminen ja palveluliiketoiminta sekä turvallisuus. Haastattelukysymykset (liite 2) lähetettiin jokaiselle asiantuntijalle ennakoon tutustuttavaksi kolme vuorokautta ennen sovittua haastatteluajankohdtaa.

Haastattelupaikaksi sopii parhaiten sellainen paikka, jossa kommunikointi on mahdollisimman häiriötöntä ja haastattelijan sekä haastateltavan on mahdollista nähdä toistensa eleet ja ilmeet. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74.) Haastattelut toteutettiin vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi Teamsin välityksellä, mikä toisaalta oli omiaan siihen, että haastatteluille pystyttiin järjestämään häiriötön tila. Teams mahdollisti kuvayhteyden käytön, jolloin haastateltava ja haastattelijat pystyivät näkemään toistensa ilmeitä ja eleitä haastattelun aikana. Teemahaastatteluille on ominaista haastattelujen tallentaminen, mikä mahdollistaa mahdollisimman luontevan ja vapautuneen keskustelun sekä haastattelujen sujumisen katkotta ja nopeasti. Haastattelun nauhoittamisella keskustelutapahtumasta saadaan olennaisia seikkoja talteen, joista esimerkkeinä voidaan mainita äänenkäyttö, johdattelut ja tauot. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92.) Kun tutkimuksen haastatteluissa käytetään tunnistetietoja, tulee sen olla suunniteltua, perusteltua ja tarkoituksenmukaista. Mikäli haastattelut tallennetaan, tulee haastateltavia informoida siitä ja heiltä tulee saada erikseen lupa, jotta tallentaminen voidaan suorittaa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 378.)

Koska jokainen haastattelukysymys analysoitiin yksitellen, esitellään myös tulokset kysymyksittäin. Teeman pääasiantuntijan haastatteluaineistosta analysoitiin kattava vastaus kuhunkin kyseessä olevaan haastattelukysymykseen. Muiden asiantuntijoiden näkemykset ja kommentit esitellään jokaisen kysymyksen päähaastateltavan vastauksen jälkeen yhtenäisenä, erillisenä osiona. Haastatteluille oli varattu aikaa alustavasti yksi tunti per haastattelu. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen aineistolle tehtiin teemoittelu, tyypittely ja analysointi kysymyksittäin. Haastatteluaineistoa kertyi 5 tuntia 55 minuuttia, joista tekstimuodossa tuli yli 50 liuskaa tekstiä.

9.3 ANALYYSI

Aineistolle tehtiin peruslitterointi, eli nauhoitteet kirjoitettiin sanatarkasti auki tekstiksi. Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston keruun jälkeen tutkija päättää ennen analyysia, miten ja millaista toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta aineistosta lähdetään etsimään. Pyrkimyksenä on ymmärtää ja uudistaa tutkittavia toiminta- ja ajattelutapoja tutkimuksesta muodostettujen käsitteiden, luokitusten ja mallien avulla.

Sisällönanalyysissa tutkija pyrkii löytämään tutkimusaineistosta jonkinlaisen toiminnan logiikan tai tyypillisen kertomuksen. Tällöin tutkimusaineistosta karsitaan kaikki tutkimusongelman kannalta merkityksellön informaatio pois niin, että kuitenkin kaikki tärkeä informaatio säilytetään. Tutkimusaineisto tiivistetään ja pilkotaan tämän jälkeen osiin ja ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi sen

mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Näin saatujen tulosten avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja kuvaamaan merkityskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-80.)

10. TULOKSET

Tässä luvussa on esitetty haastattelujen tulokset teemoittain. Teemoja on yhteensä neljä. Kunkin teeman alle on koottu esittely teeman pääasiantuntijasta, pääasiantuntijan vastaukset teeman jokaiseen kysymykseen sekä muiden asiantuntijoiden mahdolliset lisäkommentit kuhunkin kysymykseen.

Ensimmäisessä teemassa keskitytään teknologiaan, jonka asiantuntijana haastateltiin Asko Mustosta. Toisessa teemassa keskitytään digitalisaatioon ja yhteistyöhön, jonka päähaastateltavana ja asiantuntijana oli Anu Sajavaara. Kolmannessa teemassa perehdytään johtamiseen ja palveluliiketoimintaan, jonka päähaastateltavana ja asiantuntijoina olivat Esa Jänntti ja Riikka Ristola. Neljännen teeman aiheena on turvallisuus, jonka asiantuntijana ja päähaastateltavana oli Mika Linna. Asiantuntijahaastattelujen jälkeen (luvussa 11) kuvaillaan seuraaviin asiantuntijahaastatteluihin pohjautuen johtopäätökset, millainen on tulevaisuuden johtaja finanssialalla, millaista osaamista hänellä tulee olla sekä kerrotaan keskeisimmät johtopäätökset edellä mainituista neljästä teemasta.

10.1 ASIANTUNTIJAJAHAASTATTELU: ASKO MUSTONEN - TEKNOLOGIA



Henkilökuvaa 2: Asko Mustonen (© 2021 Laura Hyttiäinen)

Asko Mustonen on If vakuutusyhtiön Nordic Head of Robotics. Hänet pyydettiin teknologiateeman asiantuntijaksi, koska hänellä on pitkäaikaista kokemusta ja ymmärrystä tekoälyn ja robotiikan käyttämisestä ja soveltamisesta finanssialalla. Opinnäytetyöhön haluttiin näkemystä sekä pankki- että vakuutus-alalta, joista jälkimmäistä Mustonen edustaa. Teoreettisen viitekehyksen tiedonhakuprosessin aikana internetistä löytyi monia artikkeleita, joissa Mustonen kertoi Ifin chatboteista, niiden kehityksestä ja eri käyttömahdollisuuksista.

Minkälaisia osaamistarpeita koet teknologian kehityksen synnyttävän finanssialalle?

Finanssialalla yritykset ovat jo vuosikausia digitalisoineet palveluitaan ja ohjanneet asiakkaitaan niihin. Tätä on tehty sekä asiakaskokemuksen, että tehokkuuden parantamiseksi. Nykyisin asiakkaat itse ovat yhä enemmän palveluiden kehittämisen kirittäjiä, koska he ovat tottuneet helposti käytettäviin ja saavutettaviin palveluihin muilla kuin finanssialalla.

lfiissä ei Suomessa ole ollut perinteisiä konttoreita enää vähään aikaan ja suurin osa myynnistä ja vahinkoilmoituksista tehdään digitaalisten kanavien kautta. Tällä on oma vaikutuksensa osaamiskenttään, eli siihen mitä asiakkailta ja työntekijöiltä vaaditaan.

Manuaalinen työ tulee väijäämättä vähenemään Mustosen mukaan, jolloin tulee tunnistaa ne työvaiheet, jotka ovat sellaisia, missä ihminen on paras toimija ja toisaalta, miten teknologialla voidaan näissäkin työvaiheissa työntekijöitä tukea.

Ihmiset eivät automaattisesti siirry tekemään niitä mielenkiintoisempia ja haastavampia tehtäviä, vaan muuttuvat tehtävät ja niihin siirtyminen pitää suunnitella. Tähän tarvitaan Mustosen mukaan yhä enemmän ihmisiä, jotka osaavat kehittää teknisiä ratkaisuja, esimerkiksi bottikuiskaajia, jotka valmentavat tekoälyä sekä RPA-kehittäjiä. Toisaalta tarvitaan myös yhä enemmän niitä ihmisiä, jotka pystyvät saamaan ihmisistä enemmän irti, näistä esimerkkeinä voidaan mainita Mustosen mukaan empatiavalmentajat ja coachaajat.

Siinä rinnalla esimiesten, millä tasolla hyvänsä tulisi ymmärtää digitalisaation ja automaation merkitys sekä selvittää se, mitä se kullekin henkilölle tarkoittaa. Digitaalisia robotiikan ymmärrystä ja niiden tuomia mahdollisuuksia tulisi jakaa kaikille tasoille, mikä puolestaan lisää asian ymmärrystä ja hälventää niihin liittyviä pelkoja, Mustonen summaa.

”Valmentaminen sekä ihmisten auttaminen onnistumaan työssä ja löytämään ne ratkaisut itse omilla aivoilla ja asiakaskohtaisesti koko ajan lisääntyy.”

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Ristola esittää, että esihenkilötyötä tekeville olisi järkevää kouluttaa vuorovaikutukseen ja psykologiaan liittyviä perustaitoja, jotta kasvaisi ymmärrys siitä, miten esimerkiksi tunteet vaikuttavat päätöksentekoon ja millä perusteilla ihmiset tekevät erilaisia asioita. Valmentamalla annetaan eväitä yksilöille ja tiimeille kehittää itseään ja omia ongelmanratkaisutaitoja, sekä toimimaan itsenäisesti. Valmentavaan kulttuuriin kuuluu olennaisena osana sparraaminen, kehuminen ja kannustaminen sekä jatkuvan tuen antaminen, kertoo Jäntti.

Kehittämisoaamista tarvitaan uusien tuotteiden kehittelyyn. Ristola kertoo, että ketterät kehittämismenetelmät ovat erityisesti ohjelmistokehityspuolella normaali tapa toimia, sillä projektien läpimeno nopeudet ovat yhä nopeampia kilpailun ollessa kovaa ja uusien innovaatioiden tullessa markkinoille.

Linna kertoo, että erillisten teknologioiden kehittäminen ei riitä, vaan tarvitaan myös kokonaisvaltaista liiketoimintaympäristön tuntemusta, että ymmärtäään kuinka digitaaliset ratkaisut vaikuttavat toisiinsa ja koko liiketoimintaan. Hän painottaa turvallisuuskulttuurin johtamisen olevan erittäin vahvasti omalla esimerkillä johtamista päivittäin ja turvallisuuskoulutuksiin täytyy suhtautua vakavasti.

Linna: ”...jos johto ei näytä omaa esimerkkiään ja ei sitoudu tähän asiaan, niin se on enemmänkin satutuman varaista, mitä sieltä organisaatiosta löytyy. Tää on älyttömän tärkeää.”

Haastateltavat esittivät myös omia mielikuviaan siitä, millaiset tehtävänimikkeet finanssialalla tulevaisuudessa tulevat yleistymään. Näissä oli selkeästi havaittavissa neljä eri teemaa: teknologiaan, johtamiseen, kehitystyöhön ja turvallisuuteen painottuvat työt tehtävät. Teknologiaan liittyvinä tehtävänimikkeinä mainittiin: robottikuiskaaja, RPA-kehittäjä, data-analyytikko, Data Scientist, Machine Learning Expert sekä koodari ja ohjelmistokehittäjä (devaaja). Johtamiseen liittyvinä tehtävänimikkeinä esiin nousi empatiavalmentaja ja coachaaja. Kehitystyöhön liittyvinä

tehtävänimikkeinä haastateltavat mainitsivat palvelumuotoilijat ja oikeusmuotoilijat. Turvallisuuteen ja sääntelyyn liittyvinä tehtävänimikkeinä mainittiin tietoturva-asiantuntijat, GDPR-asiantuntijat sekä Compliance Officerit.

Miten tekoälyä ja robotiikkaa voi mielestäsi hyödyntää mielestäsi: A) työntekijöiden apuna B) esimiestyössä C) asiakaspalvelussa?

Tekoälyä voidaan Mustosen mukaan vakuutusfinanssialalla käyttää asiakkuuksiin, asiakaskontakteihin, käyttäytymiseen ja palautteeseen liittyvän datan louhimiseen ja ymmärtämiseen. Ihmisiä ei vain ole riittävästi kaiken tämän datan käsittelyyn. Tällä tavoin voidaan käsitellä ja auttaa asiakasta paremmin.

Ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää yksinkertaisten manuaalisten työvaiheiden automatisointiin. Näitä työvaiheita on tyypillisesti isot vakuutusten ja korvausten käsittelyyn liittyvät prosessit, mutta ohjelmistorobotiikalla voidaan automatisoida myös yksittäisen ihmisen työvaiheita, kuten vaikka esimiehen tsemppiviestien lähetyksen hyvien suoritusten johdosta. Tekoälyn näkyvimpiä käyttökohteita vakuutusyhtiöiden asiakaspalvelussa ovat chatbotit. Mustonen kertoo, että he Ifissä olivat finanssialalla ensimmäisten joukossa, jotka toivat chatbotin asiakkaiden käyttöön, mutta nykyään niitä löytyykin jo lähes jokaisen yrityksen kotisivuilta.

”Chatbottien käyttöönotto perustui siihen havaintoon, että useat chat-kysymykset olivat melko yksinkertaisia ja toistuvia. Usein asiakas kaipaa jotain tietoa tai palvelua, joka on jo olemassa, mutta ei ole sitten itse jaksanut sitä etsiä.”

Mustosen mukaan Ifin chatbot Suvi on kehitetty nimenomaan työntekijöiden avuksi. Suvi onkin eräänlainen tukikaveri työntekijöille, jolta voidaan kysyä aina tarvittaessa, esimerkiksi puhelun aikana lisätietoja. Tänä päivänä Suvi tekee muutakin kuin ohjaa jo olemassa oleviin informaatiopalveluihin tai vastaa yleisimpiin kysymyksiin.

”Sen kanssa käydään satoja keskusteluja päivittäin ja kysytään kysymyksiä liittyen asiakaskontakteihin tai ihan johonkin meidän sisäisiin prosesseihin.”

Chatbotin kautta voi myös siirtää ohjelmistorobotille joi-takin työtehtäviä suoritettavaksi haluttuna ajankohtana. Tällöin riski inhimillisiin onnhduksiin pienenee ja asiakas-kokemus paranee. Tekoälypohjaisia tukibotteja on ollut käytössä muuallakin. Esimerkkinä Mustonen mainitsee Tieto Oyj:n johtoryhmän jäsenen Alicia T:n.

Mustonen pohtii, että tekoälyä ei taideta käyttää juurikaan esimiestyössä. Tekoälyä ja robotiikkaa hän kertoo joissakin yrityksissä hyödynnetyn muun muassa rekrytoinneissa. Jatkuva kysymys on kuitenkin se, että miten paljon tekoälyä saa ja kannattaa käyttää siinä, sillä tekoäly oppii vanhasta ja suosittelee sen perusteella. Se ei ehkä enää aina vastaa tämän päivän tarpeita.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Robotiikan avulla helpotetaan Ristolan mukaan ensisijaisesti yrityksen sisäisiä prosesseja, jolloin palvelun sujuvuus välittyy myös asiakkaille. Automaatiota käytetään useissa asiointikanavissa, joista Sajavaara mainitsi esimerkkinä asiakkaille lähetettävät asioinnin jälkeiset asiakaspalautepyyntöt tekstiviestitse.

Robottiikkaratkaisujen lisäksi myös pohdittiin tekoälyn käyttömahdollisuuksia. Ristola esitti mahdollisuutena, että tekoäly voisi louhia metadataa päätöksenteon tueksi esimiehille. Jäntti puolestaan mainitsi, että puheentunnistuksen avulla kerätyistä ja automaattisesti litteroiduista tekstimassoista voisi tunnistaa toistuvia avainsanoja tai teemoja esihenkilöille analysoitavaksi.

Haastateltavien yhteinen kokemus oli, että tällä hetkellä yrityksissä käytetään dataa varsin reaktiivisesti, mutta kaikki haastateltavat toivoivat ja näkivät erittäin positiivisena mahdollisuutena, että sitä voisi käyttää tekoälyn avulla ennusteiden tekemiseen jälkikäteen reaktiivisuuden sijaan.

Jäntti: ”Voidaan löytää ennustemalleja ihmisten elämäntilanteisiin. Ja tietysti, sitä ulkopuolista dataa pystytään ostamaan valtavasti myös niistä käyttäytymismalleista. Sitähän se tekoäly on, auttaa sua tulevaisuuden tekemisessä.”

Asiakaspalvelussa käytettäviä mahdollisuuksia ei haastatteluissa mainittu kovinkaan montaa. Asiakaspalvelu-chatbotit olivat kaikille tuttuja, ja niitä käytetään yksinkertaisten asioiden hoitamisen apuna. Niissä koettiin olevan vielä jokseenkin paljon puutteita, eivätkä ne ole vielä kovin monipuolisia, vaikkakin kehitystä tapahtuu vauhdilla. Mustonen, Ristola ja Sajavaara painottivat, että chatbot-asioinnista on oltava selkeä reitti asioimaan ihmisen kanssa hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi.

Ristola: ”Tärkeintä on, että asiakkaan asia hoituu. Tulevaisuudessa robotiikka ohjaa yhä paremmin asiakasta avun äärelle.”

Sajavaara: ”Se on ihan selvä, että ihmiset turhautuu, jos ne ei saa asioitansa heti hoidettua sen chatbotin tai tekoälypalvelun kanssa.”

Riskienhallinnan kannalta tekoäly ja koneoppiminen nähdään ehdottomasti hyvänä asiana. Linna kertoo, että pilvipalveluiden kautta tapahtuva maksuliikenne on nopeutunut, mutta myös maksujen määrät ovat valtavan suuria. Raha liikkuu muutamassa minuutissa toiselle puolelle Eurooppaa, joten tekoälypohjaiset monitorointiratkaisut ja kehittyneet analyysimenetelmät ovat käytännössä ainoita keinoja minkä avulla voidaan selvittää erilaisia poikkeamia tai estää esimerkiksi rahanpesua tai petoksia.

Mitkä ovat konkreettisimmat hyödyt, joita digitalisaatio on tuonut finanssialalle?

Vakuutus- ja pankkiasioiden hoitamisen siirtyminen digitaalisiin kanaviin on Mustosen mukaan ollut konkreettisin hyöty mitä digitalisaatio on tuonut finanssialalle. Sen myötä prosessit ovat tehostuneet ja nopeutuneet useimpien asiakkaidenkin mielestä. Myös palveluiden helppous ja saavutettavuus ovat suurimpia hyötyjä niin asiakkaiden kuin yritystenkin näkökulmasta. Harvat asiakkaat enää kaipaavat käyntejä varsinaisissa konttoreissa.

Digitaalisiin kanaviin siirtyminen on mahdollistanut myös etätömahdollisuuden työntekijöille. Sillä missä työtä tehdään, ei ole niin suurta merkitystä kuin ennen vanhaan. Vastuu ja vapaus omasta työstä on lisääntynyt ja aikaansaaduilla tuloksilla on työntekopaikkaa suurempi merkitys.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Yleinen näkemys oli, että chatbotit hoitavat erittäin kustannustehokkaasti jo useiden yritysten verkkosivuilla ensimmäisen asteen asiakkaat, josta suurin osa saa tarvitsemansa avun. Myös prosessien tehostaminen ja automatisointi ovat nopeuttaneet huomattavasti esimerkiksi rahoituspäätöksien saamista asiakkaalle, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen.

Jäntti toteaa, että automatisoinnin ansiosta asiakaspalvelijoille jää aiempaa enemmän aikaa keskittyä olennaiseen, eli asiakkaiden palvelemiseen sekä haastavampiin työtehtäviin. Hän mainitsee myös, että ihmisten perustarpeet eivät ole juurikaan muuttuneet, mutta kyky ja halu verkkotapaamisiin on kasvanut huomattavasti Covid-19-pandemian myötä.

Sajavaara: ”...me voidaan hyödyntää sitä osaamista, mitä sillä robotiikalla tai automaatiolla on, ja täydentää sitä omaa. Eli ne on ylivoimaisia tiettyissä asioissa, vaikka tiedon hakemisessa tai tiedon analysoinnissa..”

Minkälaisia uusia innovaatioita uskot robotisaation, tekoälyn ja datan keräämisen tuovan finanssialalle tulevaisuudessa?

Mustonen toteaa, että tästä aiheesta puhuttaessa hänellä on ollut tapana esittää esimerkki siitä, jos joku haluaa perustaa uuden pankin tai vakuutusyhtiön. Nykyään ei enää osteta ensimmäiseksi yritykselle toimitiloja, eli uudella yrityksellä ei välttämättä ole asiakaspalvelun puhelinnumeroa tai näkyvää konttori-verkosta.

Eli oikeastaan koko toimintamalli on muuttunut Mustosen mukaan. Ensin aletaan kehittää mobiiliappia, jonka taustalla on bottikäyttöliittymä. Sen avulla voidaan ostaa vakuutus tai avata pankkitili samalla mahdolliset vahinkoilmoitukset ynnä muut hoitaen. Tällöin tekoäly ruksuttaa taustalla sinne tulevaa dataa ja sitä mukaan botit palvelevat koko ajan paremmin asiakkaita. Se, että onko nämä uusia innovaatioita, on Mustosen mukaan oma lukunsa, mutta näin asiat nykypäivänä menee. Vastaavanlaisia uusia toimijoita alalle tulee jatkuvasti ja niiden kanssa perinteiset toimijat kilpailevat.

”He eivät todellakaan osta ensimmäiseksi sitä kivijalkapaikkaa, jonne sitten palkataan kymmeniä ihmisiä vastaamaan puheluihin.”

Uusien innovaatioiden ja palveluiden osalta mielenkiintoista on Mustosen mukaan nähdä, se miten pankit ja vakuutusyhtiöt tulevat tekemään jo kerätyllä valtavalla datalla. Vakuutusyhtiöillä on muun muassa jo valtavasti tietoa ihmisten elämäntilanteista niin syntymästä kuolemaan kuin omaisuudesta ja eroista. Tiedon käyttö on tällä hetkellä varsin reaktiivista. Mustonen toteaa, että haluaisi nähdä enemmän ennakoitua ja proaktiivista otetta asiakkaiden arkeen tulevaisuudessa. Datan tehokkaassa ja innovatiivisessa käytössä on vielä paljon tehtävää.

”...pitäisi päästä sen datan kanssa siihen, että näkisi koko ajan, mitä tällä hetkellä tapahtuu, saatikka sitten mitä huomenna tapahtuu.”

Äänikäyttöliittymistä Mustonen mainitsee, että niitä on jo paljon esimerkiksi Aasiassa. Suomen kielen puheentunnistusta tutkitaan ja kehitetään aktiivisesti, ja Mustonen uskookin, että ne vielä tulevat yhdeksi palvelumuodoksi jo olemassa olevien rinnalle.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että datalla ennustamista ja sen proaktiivista käyttöä odotetaan jo kovasti. Liiketoimintamallien myös uskottiin yksimielisesti muuttuvan tulevaisuudessa finanssialalla. Ristola kehotti tutkimaan ja kysymään suoraan nuoremmilta sukupolvilta sekä asiakkailta, kuinka he toivoisivat asioivansa pankin kanssa tulevaisuudessa ja miten nuoret kokevat pankit sekä pankkien palvelutarjonnan.

Haastateltavat uskoivat fintech-yritysten sekä yhteistyömahdollisuuksien kautta tulevan uusia innovaatioita. Ristola visioi, että yhteistyö kannattaisi toisten palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten kanssa, kuten terveydenhuollon tai kaupan alan kanssa. Ristola myös toteaa, että on ilmennyt, että useissa organisaatioissa ratkotaan aivan samankaltaisia asioita, kuten asiakasprosessin kehittämistä tai palvelujen digitalisoimista.

Jäntti uskoo vahvasti, että pankkipalveluihin tulee uudenlaisia palveluja, kuten kuukausiveloitteinen ja tilauspohjainen, asiakkaan tarpeita ennakoiva henkilökohtainen pankkineuvonta ja talouden valmennus. Jäntti pohtii myös, että asiakkaalle tärkeiden arkea ja elämänhallintaa helpottavien palvelujen kehittämisen toimialojen kanssa yhteistyössä olisi kannattavaa.

Ristola: ”...kysyisin nuorilta, miten he näkevät mikä on pankki ja miten haluavat käyttää pankkipalveluja.”

Ristola: ”-- kaipaisin Suomessa enemmän yhteistyötä erilaisten yritysten kesken, jotka eivät ole kilpailijoita keskenään, mutta joilla olisi samantyyppisiä haasteita palveluliiketoiminnassa.”

10.2 ASIANTUNTIJAHAASTATTELU: ANU SAJAVAARA - DIGITALISAATIO JA YHTEISTYÖ



Henkilökuvaa 3: Anu Sajavaara (© 2021 Palta ry)

Anu Sajavaara toimii Palta ry:n toimialapäällikkönä. Sajavaara hoitaa työehtosopimusneuvotteluita finanssialalla, ja hänellä on juridinen koulutustausta, sekä ymmärrystä työelämän murroksesta. Hänen kiinnostuksen kohteitaan ovat työelämän ja osaamisen kehittäminen. Sajavaaran avulla saatiin hyvin laajalti näkemystä myös työnantajapuolelta digitalisaation vaikutuksista työn murroksessa sekä yhteistyömahdollisuuksista.

Miten finanssialan työnantajat voisivat edistää digitalisaatiota?

Sajavaaran mukaan työpaikoilla olisi tärkeää käydä keskustelua siitä, miten työt tulevat tulevaisuudessa muuttamaan, miten asiakasta voitaisiin palvella paremmin ja ovatko parhaillaan käytössä olevat toimintatavat juuri niitä parhaimpia asioiden hoitamiseen. Samalla tulisi myös huomioida moninaisen asiakaskunnan erilaiset tarpeet. Näkemuserojen välttämiseksi työnantajien on tärkeää kommunikoida odotuksensa ja ajatuksensa myös työntekijöille asti, sillä monella alalla syötteet toiminnan kehittämiseen tulevat juuri työntekijäpuolelta heidän ollessaan oman työnsä parhaita asiantuntijoita.

Työnantajien tulisi Sajavaaran mukaan tietoisesti tukea työntekijöiden muutoskyvykkyyttä ja muutoshalua.

On myös huomioitava, ettei kukaan vajoa digikuiluun vanhoine taitoineen ja osaamisineen, vaan opitaan koko ajan uutta. Tärkeää on myös kuunnella vahvasti ja avoimin mielin asiakkaiden tarpeita. Sajavaaran mukaan on olemassa valitettavan paljon palvelualojen yrityksiä, joissa ei osata ajatella mitä vaikutuksia digitaalisten työvälineiden käyttöönotto merkitsee. Digitaaliset työvälineet voivat tuoda mahdollisuuksia uudenlaiseen, digitaaliseen liiketoimintaan ja niiden avulla voidaan myös kehittää liiketoimintaa.

”...yhä enemmän ja enemmän ihmiset kaipaavat palvelua eri aikoina vuorokaudesta, ja myös nopeita ratkaisuja. Että miten sitä digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää, vaikka sen chatin kanssa keskustelussa?”

”Ainakin digitalisaationäkökulmasta, jos ajattelee, tämän jälkeen kaikki sujuvasti tekevät asiakastapaamisia verkon yli, niin pankit kuin asiakkaatkin. Eikä kukaan kysy tai sano: ”en mä tommosta halua”, kun se on ihan tuttu juttu toi kameralle puhuminen.”

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Jännti kertoo, että Nooa Säästöpankissa koronapandemian aiheuttama etätöihin siirtyminen onnistui kiuttomasti. Henkilöstön hyvät digitaidot sekä turvalliset ja toimivat sähköiset työvälineet mahdollistivat etäpankkitoimintaan siirtymisen vain päättämällä asiasta. Henkilöstön kesken vietetään säännöllisesti virtuaalisia aamukahvihetkiä, joissa voidaan käsitellä yhdessä työhön liittyviä asioita. Yrityksen sisäisen sosiaalisen median, Yammerin, Jännti on onnistunut ottamaan henkilöstön käyttöön määrätietoisesti. Hän on siirtänyt Yammeriin osan yrityksen sisäistä viestintää perinteisten sähköpostien lähettämisen sijaan, kuten julkaisemalla siellä esimerkiksi useita kiinnostavat rekrytointi-ilmoitukset.

Fintech-yrityksiä sekä niiden toimintaa Mustonen seuraa mielenkiinnolla, mutta samalla toteaa, että tiukka sääntely rajoittaa erittäin paljon niiden toiminnan mahdollisuuksia. Hän pohtii, että ehkä vakuutusyhtiöissä olisi kannattavaa tehdä niiden kanssa yhteistyötä, kuten pankitkin ovat alkaneet tehdä. Linna puolestaan kertoo, että kun uusia teknologisia ratkaisuja kehitetään, tarvitaan kokonaisvaltaista ja syvälistä liiketoimintaympäristön ymmärrystä, ja on pystyttävä arvioimaan myös niiden vuorovaikutusta.

Mustonen kertoo, että konkreettisin toimenpide, mitä työnantajat voivat tehdä, on tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista ja kouluttautua, sekä lisätä heidän ymmärrystensä muutosta kohtaan. Mustonen kehuu finanssialalla järjestettyjä todella hyviä yhteisiä koulutuksia ja valmennuksia digitalisaation tiimoilta.

Mikä on työntekijöiden rooli tietotekniikan yhä paremmassa hyödyntämisessä?

Sajavaara toteaa, että teknologia ja tekoäly ei tule kokonaan korvaamaan ihmisten tekemää työtä, vaikka jotkut niin saattavatkin ajatella. Ne ovat ylivoimaisia tietyillä osa-alueilla, joten teknologia vapauttaa ihmisen puolestaan tekemään niitä asioita, joissa ihminen on parempi. Sajavaara uskoo, että työnteosta tulee myös mielekkäämpää ja paljitsevampaa, kun tietyt rutiinihommat jäävät pois ja huomataan, että työstä tulee laadukkaampaa robottien avulla.

”Ei niin, että mun tehtävä oli tää, ja nyt tuli robotti ja sen lähtee hoitamaan se robotti. Vaan se, että me voidaan hyödyntää sitä osaamista, mitä sillä robotiikalla tai automaatiolla on - ja täydentää omaa osaamistamme.”

Alalla asioita tapahtuu paljon ja erittäin vauhdikkaasti, Sajavaaran mukaan enää ei oikein pärjää nyky maailmassa, jollei pidä yllä omaa osaamistaan, osallistu koulutuksiin ja hanki tarvittavia datavalmiuksia. Virtuaalitapaamisista Sajavaara mainitsee, että on haastavaa varmistaa, ymmärtääkö toinen osapuoli täysin mistä keskustellaan, koska kasvokkain tapahtuva eleliestintä jää vähemmälle. Digitalisaatio tulee alalle kuin alalle, mutta eri tavoin.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Ristola kertoo, että voi olla haastavaa, kun omassa arjessa käytettäviä järjestelmiä ja työkaluja voi olla esimerkiksi viisi tai kuusi ihan vain ydintyötehtävien hoitamiseen. Arjen hektisyys ei aina anna mahdollisuuksia opetella kaikkien ohjelmistojen ominaisuuksia tehokkaasti. Hän mainitsee, että oman työskentelyprosessin, ketjun tai tiimin analysoiminen ja kehittäminen ovat tärkeitä työelämätaitoja.

Ristola: ”...se on mun mielestä sellaista yrittäjämäistä asennetta, mutta myös konkreettisia tekoja digitalisaation hyödyntämisessä sen osalta miten ja missä työtä tehdään...”

Mustonen: ”Ei se asiakaspalvelijoiden työ mitään näpyttelyä ole pitkään aikaan ollut. Se on asiantuntijatyötä aika pitkälti ja tulee vielä enemmän sellaisena terävöitymään.”

Jännti kertoo, että työntekijöitä valmennetaan ja kannustetaan käyttämään sosiaalista mediaa aktiivisesti, jotta pienen pankin julkaisuille saataisiin myös enemmän näkyvyyttä. Työntekijät saavat myös osallistua sosiaalisen median julkaisujen jatkojalostamiseen. Uuden oppimiseen täytyy Jäntin mukaan kannustaa jatkuvasti.

Mitkä ovat tärkeimmät osaamisalueet / resurssit, joihin finanssialan tulisi tulevaisuudessa panostaa?

Kuten muillakin aloilla, myös finanssialalla metataitojen tärkeys (pehmeät työelämätaidot) on Sajavaaran mukaan korostunut. Kuten asiantuntijatyössä ylipäättään alan substanssi pitää tietenkin hallita, samoin kuin compliance (vaatimusten noudattaminen) ja sustainability (kestävä kehitys). Vuorovaikutustaidot, itsensä johtaminen, tiimityötaidot ja kyky oppia uutta sekä sopeutua muutoksiin ovat juuri niitä taitoja, joiden kanssa ollaan hieman hankalammassa tilanteessa.

Sajavaara toteaa, että välillä, kun aiheesta on puhuttu, on hän kuullut todettavan, että kovat taidot ovat toissijaisempia. Niitä pystyy opettamaan helpommin ja niitä oppii usein myös työn ohessa, mutta sosiaaliset taidot ovat ehkä joltain osin jopa ihmisen luonteeseen liittyviä asioita ja siksi hankalia opettaa. Esimiehen rooli onkin Sajavaaran mukaan olennainen asia muutoskyvykkyyden tukemisessa ja osaamisen kehittämistä tukevan kulttuurin luomisessa.

”On paljon helpompi mennä jonnekin direktiiviä koskevalle kurssille, mutta kuinka sä opettelet sosiaalisia taitoja?”

Koko koulutuksen käsite onkin Sajavaaran mukaan muuttunut nykyisessä työelämässä. Muodollisten kursien osuus vähenee jatkuvasti ja yhä enemmän puhutaan vertaisoppimisesta, yhdessä oppimisesta ja itseoppimisesta. ICT-alalta Sajavaara kertoo, että alalla tarvitaan sellaista osaamista, joihin ei löydy koulutuksen tarjoajaa. Täten paljon oppimista tapahtuu verkostomaisessa yhteistyössä ja yhteisprojekteissa esimerkiksi ketterien startup-yritysten kanssa.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Palvelumuotoilu on Ristolán mukaan yksi tärkeimmistä alasta riippumattomista taidoista, josta on hyötyä missä tahansa palveluliiketoiminnan yrityksessä. Sajavaaran lisäksi myös Ristola painottaa metakognitiivisia taitoja, kuten oppimaan oppimisen taitoa. Oppimisen taitoa tarvitaan itsensä kehittämiseen työtä tekemällä ja työnteon ohessa. Reflektointi on tärkeä taito, kun esimiestyö muuttuu valmentavaan suuntaan, ja esimiehen tehtävä on toimia mahdollistajana sekä kannatella ja tukea ihmisiä kehittymään omassa työtehtävässään.

Ristola: ”Yhden taidon tuonkin tähän: palvelumuotoilu on minun mielestä paitsi tapa kehittää, myös ajattelu-tapa. Ihan core-osaaminen.”

Jäntti korostaa haastattelussansa vahvasti, että hyödyn tuottaminen asiakkaan elämään ja hyödyn konkretisoiminen on Nooa Säästöpankin tavoitteena jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja kaikissa palvelukanavissa. Hyötyä pyritään tuottamaan niin viestinnän kuin talouden valmentamisen kautta. Pankin työntekijöiden osaamisvaateista Jäntti kertoo erittäin innostuneena ja ylpeänä.

Jäntti: ”Minkälainen huippuosaaja sun pitää olla; ymmärtää rahoitusala, vuorovaikutustaitoja ja juridiikkaa, verojuridiikkaa, lakiasioita, kiinteistövälitystä. Ja sitten pitäisi vielä osata käyttää näitä kaikkia järjestelmiä ja systeemeitä. Ja näistä kertoa vielä asiakkaille, mitä hyötyä on tästä näin. Se (osaamisen vaade) on aivan uskomaton!”

Erilaisia data-analyttikkoja, data scientisteja ja machine learning expertejä tullaan tarvitsemaan yhä enemmän ja enemmän, toteaa Mustonen. Data scientistit käsittelevät ja muokkaavat dataa sekä vievät hyödyntämistä proaktiivisempaan suuntaan. Toisaalta tarvitaan myös ihmisiä, jotka valmentavat ja coachaavat ihmisistä entistä parempia ja tunneälykkäämpiä.

Minkälaista yhteistyötä finanssialan perinteiset toimijat voisivat tehdä pärjätäkseen kilpailussa alalle pyrkiviä uusia toimijoita vastaan?

Sajavaara toteaa, että tämä on hankala kysymys, sillä on olemassa aika vahva vastakkainasettelu uusien ja perinteisten toimijoiden välillä. Epäreilouden tunnetta saattaa herättää se, että vanhoja toimijoita säännellään tiukemmin verrattuna uusiin ja ketterämpiin toimijoihin. Hyvä tapa voisi olla pyrkiä yhteistyöhön. Siitä olisi molemminpuolinen hyöty. Ei pelkästään niin, että perinteiset toimijat hyötyisivät uudelta ajattelulta, vaan on perinteisilläkin toimijoilla sellaista osaamista ja tietoa, mikä voisi olla hyödyksi uusille toimijoille.

”Ei ole helppo yhtälö, ja kun se koetaan kilpailijaksi ja vähän epäreiluksi kilpailijaksi, niin ei ole ihan paras lähtökohta tuollaiselle yhteistyölle.”

Mitä tulee finanssialan perinteisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja tiedonjakamiseen, siinä on ongelmana vastassa kilpailulainsäädäntö, toteaa Sajavaara. Sitä ei aina tule monikaan ajatelleeksi. Tämä määrittää hyvin vahvasti sen, millä alustalla ja kenen toimesta tällaista yhteistyötä, tiedonjakoa ja keskustelua voidaan käydä. Voi joutua hankaluuksiin, jos suuret toimijat esimerkiksi yhdessä päättäisivät, millaista liiketoimintaa aletaan harjoittaa. Sajavaara toteaa, että esimerkiksi työpaikkojen toimintamalleista, HR-käytännöistä, työehtosopimusmaailmasta sekä vertailutiedosta keskusteleminen on kuitenkin sallittua.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Kilpailulainsäädännön ankaroitumista myös Linna painottaa. Yhteistyö, jonka tarkoituksena tai tosiasiallisena seurauksena olisi uusien toimijoiden markkinoille pääsyn vaikeutuminen, ei tule kyseeseen.

Jäntti toteaa, että syntyy epäreilu kilpailuetu alan uusille toimijoille, joiden toimintaa valvojan sääntelyt eivät koske. Vastauksena tähän kilpailuasetelmaan Jäntti vastaa esittämällä finanssialan nykyisille toimijoille ajatuksen, että yksittäisten tuoteratkaisujen sijaan alettaisiin rohkeammin toimia palveluntarjoajina. Hän toteaa myös, että pankkien tulisi tehdä työtä sen eteen, että pidetään pankkien maine vastuunkantajana hyvänä. Kansainvälisiä kilpailijoita tulee alalle varmasti paljon niiltä osin, mitä toimintoja lainsäädäntö ei rajoita.

Jäntti: ”Ei meidän hirveästi kannata tuolla kilpailla yksittäisillä tuotteilla. Ne on vaan hetkellisiä kilpailuetuja. Mutta sitä meidän talouden valmentajan osaamista, niin sitä on tosi vaikea kopioida.”

Edesmennyttä Vakuutusväen liittoa (nyk. Ammattiliitto Pro) Mustonen kehuu erittäin hyväksi. Liitossa on ymmärretty, mitä muutoksia alalla ja maailmalla on tapahtumassa, joten luovan liiton tukemana Ifissä on

onnistuttu ottamaan henkilöstö mukaan kehitysprosesseihin. Suurimmat innovaatiot luonnollisesti pyritään tekemään yrityksen sisällä täysin ymmärrettävistä syistä, Mustonen toteaa.

Oppilaitosyhteistyön puolesta Ristola puhuu vahvasti. Sen myötä alalle saataisiin täsmäkoulutettua osaamista, juuri oikeisiin asioihin koulutettuna. Ristola kertoo myös niin sanotusta opettajien työelämäntutustumisjaksosta, eli FIT:istä – Finanssitietojen päivitys -jaksosta. Sen myötä myös opettajat saavat tuoreinta tietoa suoraan alan yrityksistä, ja pystytään vaikuttamaan juuri oikeiden taitojen opettamiseen.

10.3 ASiantuntijahaastattelu: ESA JÄNTTI - JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan teemaan toivottiin kaksi haastateltavaa, sillä kyseiset aihealueet ovat erittäin tärkeässä roolissa opinnäytetyössä. Aluksi esitetään Esa Jäntin haastattelun tulokset, jonka jälkeen esitellään Riikka Ristolan haastattelun tulokset. Luvun lopusta löytyy lisäksi muiden asiantuntijoiden kommentit johtamisen ja palveluliiketoiminnan -teemaan.



Henkilökuvaa 4: Esa Jäntti (© 2021 Nooa Säästöpankki)

Esa Jäntti on Nooa Säästöpankin toimitusjohtaja. Hänet pyydettiin haastateltavaksi valmentavan johtajuuden sekä valmentavan ja asiakaslähtöisen asiakaspalvelun näkemystensä perusteella. Jäntti edustaa paikallispankkia.

Mitkä tekijät vaikuttavat finanssialalla parhaan asiakaskokemuksen muodostumiseen?

Jäntti toteaa, että finanssialalla eletään valtavassa murroksessa myös sen osalta, että viimein yritykset ovat alkaneet ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeyden ja digitalisaation voiman. Jäntin mukaan tärkeimmät elementit parhaassa asiakaskokemuksessa on asiakkaan tunne läsnäolosta ja asiakkaalle tuotettu hyöty.

”...asiakkaalla on se tunne siitä läsnäolosta, että me ollaan tukemassa sitä asiakasta. Eli me ollaan siinä lähellä asiakasta ja meidät tavoitetaan...”

Hyödyn tuottamisessa tärkeää on Jäntin mukaan se, että se tuotetaan nopeasti, helposti ja yksinkertaisesti. Niin, että asiakas saa palvelun nopeasti käyttöönsä. Nooa Säästöpankissa työntekijöitä valmennetaan jatkuvasti systemaattisen oppimisen mallilla asiakkaan talouden valmentajiksi. Asiakkaan talouden valmentaminen on myös yrityksen kilpailuetu, jota on vaikeaa kopioida. Valmentaminen on jatkuva ja osallistava prosessi. Sen avulla yritys pystyy muuntautumaan kovassa kilpailussa.

”...me valmennetaan meidän etulinjaa ja johtoa, meidän kaikkia esimiehiä, koko pankkia sillä, että miten me kohdataan asiakas. Miten me eletään, ei niinkään ratkaista pelkästään sitä yksittäistä tulpaa, mihin asiakas tarvitsee jonkun tuotteen, vaan me eletään sen asiakkaan elämäntilanteessa mukana.”

”Sulle on tehty sun elämän tärkeet paperit kuntoon. Sulla on avioehto, testamentti, sulla on edunvalvontasopimukset ja kaikki nää kunnossa. Tai ainakin se tietoisuus, että tällaisia asioita sun tulee tehdä.”

”...se on nimenomaan pitkäkestoista hyötyä. Mehän ajatellaan sillä tavalla, että me annetaan asiakkaalle työkalut siihen talouden hallintaan ja me valmennetaan käyttämään niitä työkaluja.”

Jäntti toteaa, että tavoitteena on se, että asiakas tunnetaan ja tiedetään, mitä kaikkea voi tapahtua ihmisten eri elämäntilanteissa - esimerkiksi kun puoliso kuolee tai tapahtuu avioero. Tulevaisuudelta Jäntti toivoo, että datan ja ennustemallien avulla pystyttäisiin ymmärtää asiakasta paremmin. Ennen kaikkea tärkeää on, että näihin asioihin osataan varautua ja ne tuodaan esiin etukäteen. Ratkaisut esitetään selkeästi ja ymmärrettävästi siten, että asiakas varmasti ymmärtää mitä hyötyä hän saa konkreettisesti, jos jokin varautumisen skenaario toteutuu. Tällä tavoin syntyy Jäntin mukaan hyöty, hyvä asiakaskokemus ja tunne aidosta läsnäolosta sekä välittämisestä.

Millä keinoilla esimies voi edesauttaa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymistä?

Säästöpankissa ihmisiä kannustetaan valmentautumaan ja oppimaan uusia asioita. Oppiminen tapahtuu Jäntin mukaan niin, että kaikki toimii toistensa valmentajina. Niin esimiehet, johtoesimiehet kuin työntekijätkin. Näin kaikki kantaa vastuuta myös toistensa oppimisesta.

Jäntti kertoo, että Nooa Säästöpankissa on käytössä kannustemalli, joka perustuu yhteiseen henkilöstörahas-
toon. Henkilöstörahas-
toon laitetaan yhteisten onnistumisten yhteydessä jokaiselle oma osuus. Tämä mahdollistaa toimintakulttuurin, jossa vastuuta otetaan sekä omasta että myös muiden kehittämisestä.

”Meillä on kaikilla se yhteinen maali, ja se maali on yksinkertaisesti se hyödyn tuottaminen asiakkaalle.”

” Eli mitä paremmin kaveri pärjää, sitä paremmin myös säkin pärjää ja hyöty tulee tietysti asiakkaalle.”

”Eli se ei ole semmosta valvontaa, että esimies on havainnoimassa ja katso-massa, että tarjootko ja myytkö juuri nämä tuotteet asiakkaalle, vaan se on oikeasti sitä keskustelua seuraamassa, tukemassa ja sparraamassa.”

Esihenkilöiden tehtävänä auttaa ja mahdollistaa se, että valmennettavien työ on mahdollisimman helppoa ja he pystyvät keskittymään työssään olennaiseen, eli asiakkaan valmentamiseen. Taustatyöt pyritään Jäntin mukaan tekemään mahdollisimman helpoiksi niin, että automatisaatiota, botteja ja tiimi taustalla tukemassa. Näin asiakasrajapinnassa pystytään keskittymään täysillä asiakkaaseen.

Miten mielestäsi ihminen ja robotti/digitalisaatio/tekoäly luovat yhdessä parhaan asiakas-kokemuksen?

Jäntti kertoo, että Säästöpankin yksi tavoite on yhdistää henkilökohtainen ja digitaalinen palvelu niin, että sen avulla saadaan mahdollistettua asiakkaalle paras mahdollinen asiakaskokemus. Tämä on jatkuva op-pimisprosessi. Nooa Säästöpankilla on jo hyvä vuorovaikutus ihmisiin, minkä rinnalle tuodaan koko ajan helpottavia palveluita, jotka tuottavat asiakkaalle hyötyä. Jäntti toteaa, että paras asiakaskokemus syntyy, kun ihminen luo tunteen ja tekoäly sekä automatisaatio tuottaa nopeasti ja tehokkaasti erilaiset ratkaisuvaihtoehdot.

Miten finanssialalla kehitetään ja ylläpidetään innovaatiotoimintaa?

Innovaatiotoiminnan kehittämiseen ja ylläpitoon liittyy Jäntin mukaan kaksi eri näkökulmaa: kulttuuri ja työkalut. Kulttuurin puolesta ihmisillä tulisi olla sisäinen startup -henkisyys jo itsessään. Se syntyy osallistamisen ja valtuuttamisen keinoin. Ihmisille tulee Jäntin mukaan antaa mahdollisuuksia tehdä asioita yli oman toimenkuvan ilman, että kaikkien asioiden kanssa pitää aina mennä isojen päätäntäprosessien läpi. Mitä taas tulee työkaluihin, on Nooa Säästöpan-kissa käytössä oma digitaalinen työväline innovointiin. Sen avulla kuka tahansa voi tuoda ideoitaan esille sekä jatkojalostaa ja kommentoida muiden ideoita. Yksittäinen työkalu ei kuitenkaan riitä, toteaa Jäntti.

”Joskus voi olla, että se idea on aivan sur-keakin, mutta tärkeintä on, että sä oikeasti keuhut ja kannustat.” Jees hei loistavaa, että me oikeesti löydettiin tääkin näkökulma tähän näin!” Ja tää se on: se sisäinen startup-henkisyys tulee siitä toimintakulttuurista.”

Sille pitää olla myös käyttäjiä. Tärkeää on itse omalla esimerkillä nostaa koko ajan esiin niitä uusia ajatuksia ja ideoita sekä jakaa positiivista palautetta siitä, mitä on saatu aikaiseksi.

Organisaation ja organisoinnin tulee Jäntin mukaan myös tukea työntekijöiden omaa vastuunottoa. Niin yksittäiset ihmiset kuin tiimitkin tarvitsevat myös paljon aikaa innovointiin. Tärkeää on organisoida se

tekeminen. Suuret muutokset syntyvät Jäntin mukaan pienistä teoista. Niitä pitää lähteä tekemään paljon ja rohkeasti, jotta voidaan saavuttaa jotain suurta.

”Anna työkalut, valmenna, kannusta, kehu ja luo toimintaympäristö sellaiseksi, että sulla on aikaa pysähtyä miettimään, miten tän tekisi fiksummin ja mikä olisi toinen ratkaisu. Mikä voisi olla kokonaan uusi ratkaisu ja annat myös mahdollisuuden toteuttaa sen.”

”Kyllä se on niin, että se sisäinen motivaatio on ihmisillä. Kun sä saat sen liekin syttymään, ja on yhteinen maali, mitä lähde-tään hakemaan ja sä pääset sitä ruokkimaan, niin silloin löytyy sitä aikaa. Sitä tehdään sitä aikaa.”

Esimerkkinä Nooa Säästöpankin innovaatioprosesseista syntyneistä ideoista Jäntti mainitsee hyötytiliotteen. Hyötytiliotteen avulla asiakas näkee konkreettisesti sen, mitä hyötyä hän on saanut asiakkuudesta. Siitä näkee muun muassa sen, kauanko asiakkuus on jatkunut, miten nopeasti asiakkaan viesteihin on vastattu, milloin viimeksi asiakkaaseen on oltu yhteydessä ja mitä silloin on sovittu. Tiliotteesta selviää myös se, miten asiakkaan taloutta on turvattu ja kehitetty sekä mitä muita mahdollisuuksia vielä on tarjolla.

”Meillä on myös erikseen talouden verkkovalmennuskurssi, esimerkiksi pienvalmennusta ja yrityksille. Eli yritykset voi ostaa henkilöstölleen talouden valmennusta.”

10.4. ASiantuntijahaastattelu: RIIKKA RISTOLA - JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA



Henkilökuvaa 5: Riikka Ristola (© 2021 Danske Bank)

Seuraavaksi esitellään Riikka Ristolaa haastattelun tulokset. Ristola toimii Danske Bankin henkilöstöjohtajana. Hänellä on kokemusta kansainvälisen liikepankin toiminnasta ja omaa pitkän uran pankkialalla. Ristola on myös kehitys- ja koulutuspuolen asiantuntija.

Mitkä tekijät vaikuttavat finanssialalla parhaan asiakaskokemuksen muodostumiseen?

Ristola toteaa, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa muun muassa se, onko kyseessä henkilö- vai yritysasiakas. Näissä kahdessa kokemuksessa merkitsee hieman eri asiat. Viime kädessä kuitenkin merkityksellistä molemmissa on luottamuksen rakentuminen. Tapahtuu kohtaaminen sitten missä tahansa kanavassa, tärkeää on, että ei ainoastaan hoideta asiakkaan asiaa, vaan myös se, että itse palvelutilanne on myönteinen kokemus. Tätä elementtiä voidaan Ristolán mukaan kutsua positiiviseksi yllätykseksi. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös itse asian tärkeys, eli se mitä asiakas on hakemassa. Digitaalisiin asiakaskokemuksiin liitämme helposti mielikuvat nopeudesta, helppoudesta ja vaivattomuudesta.

”Relevanttia ja ripeetä, ja että se hoituu näppärästi ilman välikäsiä...”

”Ja sitä, että palvelu on helposti saatavilla. Sehän on ihan ykköskriteeri monille, et pääsee tapaamiseen tai neuvottelemaan tosi nopeesti.

Ristola toteaa, että pankkien osalta myös regulatiivisuudella on oma osuutensa asiakaskokemukseen. Hyvälle ja asianmukaiselle palvelulle on kirjattu omat vaatimuksensa regulaatioihin ja valvova viranomaisen valvoo jatkuvasti sitä, miten asiakastyötä alalla tehdään.

Millä keinoilla esimies voi edesauttaa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymistä?

Ristola toteaa, että esihenkilöillä on tässä iso rooli. Tänä päivänä esihenkilötyö on omanlaisensa palveluammatti. Esihenkilön tehtävänä ei ole enää vetää ihmisiä perässään vaan mahdollistaa, kannatella, tukea ja auttaa työntekijöitä kehittymään omassa työssään. Esihenkilötyössä on Ristolán mukaan toki myös erilaisia management -asioita, mutta näinä teknologioiden aika-kausina esihenkilöt voisivat olla enemmän mukana asiakastapaamisissa ja käydä valmentavalla otteella keskustelua työntekijöiden kanssa, jotta saadaan lisää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Dataa tulisi myös analysoida tehokkaammin, jotta saadaan selville mitkä asiat ovat asiakastapaamisen kannalta niitä olennaisia asioita.

”Jos vaikka meillä on asiakkaan palaute, niin katsotaan yhdessä, että mihin asioihin kiinnitettiin huomiota, mitä tekisit toisin, miten kehittäisit omaa tekemistä seuraavalla kerralla ja niin edelleen.”

Oli kyseessä mikä tahansa tekeminen, on Ristolán mukaan esihenkilön tehtävä auttaa työntekijöitä oivaltamaan itse omia kehityskohteitansa työssään. Myös tunnejohtaminen on Ristolán mukaan tärkeä osa-alue niin asiakaskokemuksessa kuin missä tahansa johtamisessa. Tärkeää on ymmärtää, että tunne on viimekädessä monesti se asia, mikä ratkaisee ihmisten päätöksenteossa. Esihenkilöiden olisikin tärkeää Ristolán mukaan ymmärtää sitä, millä perusteella ihmiset tekevät erilaisia asioita ja päätöksiä. Tunteilla on valtava merkitys myös ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen.

”Mun mielestä tänä päivänä se on ehdottomasti niin, että johtaminen on ihan itsessään ammatti ja työ.”

”...hyvä johtaja voi johtaa hyvin erilaisia tiimejä erilaisissa ympäristöissä, jos on johtamisen peruselementit hallussa.”

Miten mielestäsi ihminen ja robotti/digitalisaatio/tekoäly luovat yhdessä parhaan asiakaskokemuksen?

Ristola toteaa, että jos puhutaan esimerkiksi automaatiosta, niin sillä pystytään helpottamaan sekä yrityksen sisäisiä prosesseja että asiakkaiden asiointia. Tärkeää olisi tulevaisuudessa löytää ja tunnistaa ne työt, jotka voidaan tehdä automatisoidusti ja ne työt, joiden hoitamiseen tarvitaan edelleen näkevää, kokevaa ja tuntevaa ihmistä.

Ristolan mukaan finanssialalla automaation ja robottien avulla on saatu aivan uusia ulottuvuuksia riskienhallintaan ja datan hyödyntämisellä myös asiakaskokemusta voitaisiin kehittää paremmaksi ja luotettavammaksi tulevaisuudessa. Tällöin välissä ei olisi ihmisiä tekemässä virheitä datan kanssa. Dataa voitaisiin myös kerätä tehokkaammin ja hyödyntää päätöksenteossa.

Tekoälyn ja robotiikan osalta Ristola nostaa tärkeänä asiana esiin sen, että huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten näitä opetetaan tekemään erilaisia asioita ja millaisia algoritmeja niihin syötetään. Tämän suhteen olisi tärkeää kiinnittää huomiota niiden parissa työskentelevien ihmisten diversiteettiin, jotta ne saataisiin paremmin vastaamaan todellista maailmaa ja asiakkaita.

”Mä aina mietin sitä, että kun sanotaan, että robotit vie työt, niin ehkäpä asia on toisinpäin: automaatio ja robotit antavat meille aikaa keskittyä enemmän esimerkiksi asiakkaisiin.”

”...pitää nähdä, et missä jutuissa tarvitaan ihmisen panos.”

Miten finanssialalla kehitetään ja ylläpidetään innovaatiotoimintaa?

Ristola toteaa heti alkuun kysymyksen olevan erittäin laaja. Hän kertoo, että perinteisesti pankeissa ja vakuutusyhtiöissä liiketoiminta ja sen kehittäminen ovat olleet ehkä hieman erillään, mutta nykyisin käytettävissä olevien ketterien kehitysmenetelmien avulla saadaan hyvää vuoropuhelua aikaan.

Kehittäjien olisi erittäin tärkeää ymmärtää, mitä asiakasrajapinnassa todellisuudessa tapahtuu. Ei kannata kehittää sellaisia tuotteita ja palveluja, joita kukaan ei tarvitse, Ristola summaa. Aina ei tarvita suuria innovaatioita, vaan pienillä, vaikka asiakaspalvelun sujumiseen liittyvillä käytännön parannuksilla voi olla suuri merkitys.

”On opittu, että meidän pitää osata kehittää asioita niin, että asiakas otetaan mukaan tiiviimmin siihen palvelujen kehittämistyöhön.”

Seuraavassa osiossa esitellään yhdistettynä muiden asiantuntijoiden esittämät kommentit johtaminen ja palveluliiketoiminta -teemaan.

Mitkä tekijät vaikuttavat finanssialalla parhaan asiakaskokemuksen muodostumiseen?

Mustonen pohtii, että vain harva voi välttyä nykyään työskentelemästä asiakaskokemuksen parissa. Se on merkittävä osa myös hänen työtänsä, ja sitä tutkitaan paljon erinäisissä opinnäytetöissä ja graduissa. Selkeys ja vaivattomuus on Mustosen mielestä yksi oleellisin vaikuttava tekijä vakuutuslalla asiakaskokemuksen suhteen.

Mustonen muistelee, että ennen vanhaa balansoitiin resursseja sen mukaan, että saadaan asiakkaat puhe-
linlinjoilta läpi, ennen kuin he hermostuvat. Nykyään tekoälyn ja tunneälyn, eli digitaalisen palvelun ja ihmisen tuottaman palvelun oikeanlainen balanssi on avain vaivattomaan ja hyvään asiakaskokemukseen.

Sajavaara pohtii, että vuosien 2008-2009 finanssikriisi saattaa vieläkin vaikuttaa ihmisten mielikuviin taustalla. Finanssialalla yleisesti, sekä esimerkiksi Finanssiala ry:n nettisivuilla, vastuullisuutta käsitellään paljon.

Ihmisille on tärkeää, että he kokevat rahojensa olevan oikeassa paikassa. Paikassa, joka toimii eettisesti, pitää rahoista hyvää huolta eikä tee mitään, mistä syntyisi kohuja, pohtii Sajavaara. Maineriskit ovat nykyään erittäin suuria, koska ihmiset voivat kohujen siivittämänä aiheuttaa sosiaalisessa mediassa negatiivisen lumipalloefektin hepposinkin perustein. Asiakkaiden oikullisuus on selvästi lisääntynyt, mutta toisaalta palvelua osataan myös vaatia.

Asiakaskokemus koostuu monestakin asiasta: yhteiset arvot, jotka voi jakaa yhtiön kanssa, vaivattomuus, sujuvuus ja tietenkin palvelun saatavuus, toteaa Sajavaara. Hän miettii myös, että Suomessa ollaan vielä ehkä hieman jälkijunassa palvelussa, mutta sitä kuitenkin opetellaan.

Mustonen: ”Ethän sä ota vakuutusyhtiöön yhteyttä, jos sulla ei ole jokin ongelma tai jotain mennyt ehkä viikaan. On tosi tärkeää, että kaikki hoituu smoothisti ja vaivattomasti...”

Sajavaara: ”Vastuullisuutta on myös hyvin moneen suuntaan: on sosiaalista vastuuta, on ilmastovastuuta, sääntelyn noudattamista ja siihen voi liittyä esimerkiksi monimuotoisuuskysymykset, diversiteettiasia ja tasa-arvo.”

Sajavaara: ”Ei ole sellaista vanhan ajan palvelukulttuuria, kuin joissain maissa tai joillain aloilla.”

Millä keinoilla esimies voi edesauttaa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymistä?

Haastattelun ollessa loppumetreillä, Mustonen totesi kysymyksen olevan niin laaja, että se voisi viedä kokonaisen päivän. Kiteytettynä hän toteaa, että esimiesten tehtävä on varmistaa työntekijöille sen, että he pystyvät toteuttamaan hyvän asiakaskokemuksen. Hän esittää esimerkkeinä empatiakyvyn tai työntekijöiden oikeudet tehdä joitakin ratkaisuja, ne tulee esimiesten varmistaa.

Asiakaskokemuksen kartoittamisessa jotkin algoritmit voivat olla erinomainen apu, sanoo Sajavaara. Hän kertoo, kuinka viestejä voidaan automatisoida palautteen pyytämiseksi asiakkailta, mutta muistuttaa, että palautteet tulisi kuitenkin käydä aina yhdessä läpi.

Sajavaara: ”Yleiskuva koostuu kuin iso palapeli, tai muodostuu jokaisen työpanoksesta, niin sekin on sellainen, mistä pitää vähän muistuttaa.”

Sajavaara kertoo, että esimiesten tulisi painottaa työntekijöille heidän työskentelevänsä palvelualalla – oli työtehtävä mikä tahansa. Kaikkien tulisi mieltää oma tehtävänsä samalla tavalla.

Miten mielestäsi ihminen ja robotti/digitalisaatio/tekoäly luovat yhdessä parhaan asiakaskokemuksen?

Mustonen toteaa tämän kysymyksen olevan hänen lempiaiheensa. Hän kokee, että teknologia, kuten ohjelmistorobotiikka ei ole se haastava juttu, vaan mitä sen jälkeen tapahtuu. Ei kannata rakentaa automaatiota ja robotiikkaa, jos mikään ei muutu. Täytyy jatkuvasti tutkia, mitä vaikutuksia muutos aiheuttaa ja onnistuttiinko tavoitteissa. Parhaan asiakaskokemuksen määre saattaa muuttua vuodessakin, vaikka ei merkittävästi, mutta kuitenkin sen verran, että se on jatkuvaa kehittämistä. Mustonen nostaa myös esille saumattomat palvelukanavat ja asiointikokemuksen. Vaikka asiakas pääsisikin helposti ihmisen puheille, eikä saa asiaansa heti hoidettua, se on huono asiakaskokemus.

Vaikka asiointi hoituisi teknisesti täydellisesti, ja asiakas sai mitä tarvitsi, niin hän ei välttämättä ole siltikään tyytyväinen. Mustonen toteaa, että nämä ovat monimutkaisia kysymyksiä, jotka vaativat jatkuvaa seuranta ja kehitystä.

Sajavaara kertoo, että robotiikan tai tekoälyn ja ihmisen yhteistyöllä pystytään nopeuttamaan asioita huomattavasti. Robotin avulla myös oikeusvarmuus lisääntyy, ja automaatio on juridisesti varmempaa, eivätkä erinäiset asiat ole oikukkaan ihmisen varassa, miten ne hoituvat. Hän myös lisää, että ihmisen kanssa asioimiseen täytyy kuitenkin olla selkeä väylä.

Miten finanssialalla kehitetään ja ylläpidetään innovaatiotoimintaa?

Asiakkaiden odotusten nopea muuttuminen vaikuttaa myös siten, että palveluja tulee kehittää entistä nopeammalla tahdilla. Haastatteluista nousi yleisesti voimakkaasti esiin, että parhaimmat kehitysiedat tulevat suoraan asiakasrajapinnasta, asiakkaiden todellisista tarpeista.

Mustonen kertoo, että heillä on ollut innovaatiotyökaluja käytössä jo vuosia, kuten Viima. Mustonen kertoo, että Ifissä esimerkiksi kaikki ohjelmistorobotiikkaideat ovat tulleet työntekijöiltä. Ihmiset tuntevat oman työtöntinsä parhaiten, joten kehittäminen on oikeastaan mahdotonta ilman työntekijöiden osallistamista. Kehitysehdotukset sekä toteutettavat ideat ovat kaikkien nähtävillä ja kommentoitavissa. Mustonen toivoo, että muissakin yrityksissä otettaisiin myös henkilöstö

Mustonen: ”Ja kun mietitään asiakaskokemuksen parantamista, ei sitä kukaan muu tiedäkään kuin ihmiset, jotka on niiden prosessien kanssa tekemisissä.”

mukaan kehittämään yhdessä, sillä digitaaliset ratkaisut ovat jo olemassa.

Jäntti on samoilla linjoilla Mustosen kanssa siitä, että henkilöstö sekä asiakkaat kannattaa ehdottomasti ottaa mukaan ja osallistaa palvelu- ja tuotekehitysprosesseihin. Ajattelulle ja innovoinnille täytyy tietoisesti järjestää aikaa, painottaa Jäntti.

Jäntti kertoo, että kilpailun nopeutuessa kehitysideoista on tehtävä mahdollisimman nopeasti Minimum Viable Product testattavaksi ja pilotoitavaksi. Niistä kerätään välittömästi palautetta siitä, mikä toimii ja mikä ei. Toisinaan ideat torppaantuvat siihen, että ne eivät sovellu näin säädellylle alalle kuin mitä finanssiala on.

Linna on Jäntin kanssa samaa mieltä yritysten välisestä kilpajuoksusta, että uusilla teknologiaratkaisuilla pystytään olemaan ensimmäisten joukossa tarjoamassa asiakkaille jotain uutta.

Linna: ”...kun jossain tulee jokin uusi maksutapa, jokin uusi kilke tai joku keksii jotain muuta, niin sitten alkaa kilpajuoksu siitä, kuka ottaa sen ensimmäisenä omaan tarjontaansa...”

Sajavaara puolestaan kertoi, että työnantajapuolella on ilmennyt huolia, että koronapandemian aiheuttama nopea siirtyminen etätyömalliin on monessa paikassa lähes pysäyttänyt palveluprosessien kehittämisen.

10.5 ASiantuntijahaastattelu: MIKA LINNA - TURVALLISUUS



Henkilökuvaa 6: Mika Linna (© 2021 Finanssiala ry)

Mika Linna toimii Finanssiala ry:n johtavana asiantuntijana. Linnan erityisosaamiseen lukeutuvat muun muassa tieto- ja kyberturvallisuus, varautuminen sekä tietotekniikka. Teknologian kehitys tuo mukanaan myös uusia uhkia turvallisuuteen, siksi oli erinomainen lisä saada myös hänet haastateltavaksi kertomaan näistä aiheista lisää.

Millaisia haasteita uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotto on aiheuttanut finanssialalla?

Linna toteaa, että tätä asiaa voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta: ihmisten, prosessien, teknologian ja regulaation näkökulmasta. Ihmisillä on tässä tärkeä osuus siinä mielessä, että työn murros asettaa valtavat haasteet sekä asiakkaiden että pankkien puolella osaamiselle ja ymmärrykselle. Digitaalisessa maailmassa perinteiset toimintamallit, joihin olemme tottuneet aiemmin kasvokkain tapahtuneissa kohtaamisissa voivat olla suorastaan vaarallisia. Esimerkiksi se, millä perusteella ihmisen uskotaan olevan se, joka

hän väittää olevansa, on haastavaa digitaalisessa maailmassa. Aidonnäköisetkin viestiketjut saatetaan murtaa välissä ja lisätä niiden väliin jotain, millä toivotaan, että saadaan tiettyjä asioita aikaiseksi.

Pankit panostavat vahvasti digitalisaatioon, mutta säätely tuo tähän omat haasteensa. Esimerkkinä vaikkapa asiakkaan tuntemisvelvoite. Pankki voi vapaasti käyttää teknologiaa manuaalisten töiden automatisointiin, mutta ei tapana, jolla velvoite tulee täytettyä. Paperipohjaisten prosessien sähköistämisen sijaan tavoitteena tulisi olla prosessien digitalisointi ja huomiota tulisi kiinnittää siihen, ovatko käytetyt prosessit ja algoritmit sellaisia, että niillä päästään riittävän luotettavaan lopputulokseen.

Teknologiapuolella Linna toteaa, että oman haasteensa luo teknologian nopea kehitys. Yrityksillä on kova paine uusien teknologioiden käyttöönotossa ja siinä riskinä on se, kuinka hyvin nämä teknologiat tunnetaan ja testataan ennen käyttöönottoa. Esimerkkinä aiheesta Linna nostaa esiin lohkoketjuteknologian, josta puhutaan nykypäivänä paljon. Se perustuu salausteknologioihin ja sen todellisia riskejä ei vielä ihan ymmärretä. Vuosikausien ajan on puhuttu myös kvanttitekniologioista, jotka mahdollistaisivat vahvojen salausten murtamisen. Siinä vaiheessa, kun nämä aiemmin murtamattomiksi kuvitellut salausavaimet saadaankin murrettua, on esimerkiksi aiemmin haltuun saatu salattu tieto suoraan hyödynnettävissä. Siksi tärkeää olisikin Linnan mukaan lähteä liikkeelle siitä lähtökohdasta, mitä tietoa oikeasti tarvitaan ja keskittyä vain tarpeellisen tiedon käsittelyyn.

”...jos pystyisi tekemään kaiken sen, mikä on teknisesti mahdollista, niin tää hommahan olisi aivan äärettömän helppoa. Mutta tästä kaikesta, voisi sanoa, on kaksi kolmasosaa tai kahdeksankymmentä prosenttia jopa regulaatiota. Ja se ei tuu mistään yhdestä tuutista...”

Regulaatio on myös yksi iso haaste, eritoten finanssialalla. Esimerkkinä Linna toteaa, että voi olla sellainen lainsäädäntömuutos, jossa vaaditaan jonkin asian toteuttamiseksi toimenpiteitä, jotka ovat jonkun toisen pakottavan normiston vastaisia, eli yhdessä sanotaan, että pitää tehdä ja toisessa, ettei missään nimessä saa tehdä. Siinä onkin sitten haaste, miten näitä aletaan sovittamaan yhteen. Taustalla saattaa monesti vaikuttaa myös erilaiset aikapaineet.

”Ja kun näitä tällaisia joudutaan tekemään kovassa aikapaineessa, niin ajaudutaan helposti sellaisiin tilanteisiin, että joudutaan tinkimään jostain. Määrittelyt joudutaan tekemään tai koodaamaan quick and dirty -periaatteella, ja sitten joudutaan katsomaan ja toimimaan parasta.”

Tietoturvassa ongelmana on Linnan mukaan se, että kun lähtökohtaisesti turvalliseen ympäristöön tuodaan uusi teknologia, joka myös on lähtökohtaisesti turvallinen, ei se kuitenkaan tarkoita aina suoraan sitä, että niiden yhteisvaikutuksen tulos on tarpeeksi turvallinen. Näissä tilanteissa tärkeää olisikin tarkastella ja arvioida turvallisuusasioita koko systeemin, eikä vain yksittäisten elementtien näkökulmasta.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Mustonen, Jänntti ja Ristola toteavat, että yritysten IT-kustannukset kasvavat jatkuvasti, vaikka manuaalinen työ vähenee, koska järjestelmiä joudutaan säännöllisesti uusimaan ja päivittämään. Jänntti kertoo lisäksi, että suurin osa resursseista menee siihen, että vastataan valvojan vaateisiin.

Sajavaara mainitsee Työterveyslaitoksen Digikuilut-tutkimuksesta, jonka tavoitteena on selvittää, minkälaisia digikuiluja koetaan olevan ja kuinka haastavaa digitaalisessa maailmassa toimimisen koetaan olevan. Hän suosittelee tutustumaan kyselyn tuloksiin, kun se julkaistaan, sillä esimerkiksi koronapandemian aikana tunnistetuista osaamisen kehittämistarpeista Sajavaara pohtii ilmenneen jopa hätkähdyttäviä tuloksia.

Nopea teknologian kehitys on monille haaste työelämässä, sillä uusia työkaluja otetaan käyttöön jatkuvasti, toteavat Sajavaara, Jäntti ja Ristola. On äärimmäisen tärkeää, että kukaan ei jää jälkeen tai putoa kehityksen kyydistä, Sajavaara painottaa. Haasteena on lisäksi se, että perisuomalaiseen tapaan monien on haastavaa myöntää pudonneensa kärryiltä ja todeta, että: ”En tiedä, en osaa, enkä ymmärrä ollenkaan.”

Sajavaara: ”Ethän sä lähde kehittämään osaamista, jos sulla ei ole semmoinen tuntu, että ”tätä mä en osaa.”

Lisäksi Sajavaara mainitsee, että osaamisen tunnistamisesta ja myös tunnustamisesta puhutaan todella paljon. Hän toteaa myös, että monenlaista osaamista on hankala todentaa, sillä kaikkea ei näy missään paperilla vaan silloin on oikeastaan vain oma sana, jonka esittää esimerkiksi työnantajalle.

Mitkä ovat suurimmat tietoturvaohut Euroopassa ja Suomessa ja miten niihin voidaan varautua?

Linna toteaa, että tietotekniikan myötä koko uhkamaisema ja uhkien kohteet ovat muuttuneet. Attribuutio, eli sen selvittäminen, kuka on tehnyt ja mitä, on usein erittäin hankalaa digitaalisessa maailmassa. Linna kertoo, että nykyään rikosten taustalla saattaa olla monia eri ryhmiä tai jopa kombinaatioita näistä: järjestäytyneen rikollisuuden ryhmiä, valtiollisia toimijoita, terroristeja, aktivisteja, sisäpiiriläisiä tai aloittelevia hakkereita.

Erityisen hankalaa on selvittää sellaisia tilanteita, joissa taustalla on valtiollisia toimijoita. Joissain tilanteissa näissä käytetään rikollisryhmiä välikätenä. Aloittelevilla hakkereilla ei aina ole edes tarvittavaa kykyä ja osaamista, vaan ne saattavat hakea tai ostaa tarvittavat työkalut verkosta ja ihan vaan lähteä kokeilemaan. Sitten kun tällainen aloitteleva hakkeri osuu kohteeseen, mikä on kohtuullisen tärkeä ja näkyvä, saattaa tilanne eskaloitua äkkiä hyvin isoksi.

Sisäpiiriläiset ovat Linnan mukaan sellainen ryhmä, mitä on hyvin vaikeaa arvioida, mutta jonka merkitys yleisesti tunnetaan. Tästä ryhmästä löytyy monenlaisia eri kombinaatioita. Toisinaan tilanteita saattaa syntyä joko vahingossa tai ihan vaan varomattomuuttaan. Toisessa ääripäässä on se, että taustalla on järjestäytynyt rikollisryhmä, joka on huomannut, että helpoin tapa tunkeutua pankin turvajärjestelmiin on ujuttaa sinne muurin sisään oma ihminen.

”Onpas kumman näköinen viesti - ja siitä huolimatta klikataan auki. Sitten se pyytää o365 tunnuksia, annetaan ne, ja yhtäkkiä onkin koko sisäverkko levällään hyökkääjiä varten.”

Kun puhutaan uhkista, toteaa Linna puhuvansa enemmänkin rikoksista. Kun taustalla on ihminen, ne voidaan hänen mukaansa jakaa kahteen tyyppiin, eli kyberriippuvaisiin ja kyberavusteisiin. Kyberriippuvaisissa rikoksissa teknologiaa käytetään hyökkäämään toista teknologiaa vastaan, kun taas kyberavusteisissa rikoksissa digitalisaatiota ja teknologiaa käytetään apuna perinteisempien rikosten toteuttamiseen, esimerkiksi erilaisiin huijauksiin.

”Siellä se tilaisuus helposti tekee varkaan. Ruvetaan perustamaan fiktiivisiä asiakkaita tai yritysasiakkaita, ja ruvetaan myöntämään niille luottoja ja sitten myönnetään luottoa luoton päälle.”

Linna toteaa, että aikanaan on puhuttu, että rikollinen tarvitsee rikokseen kolme juttua: konstit, motiivin ja mahdollisuuden. Nykyään kun eletään digitaalisessa toimintaympäristössä, kaikki tarvittavat työvälineet ja uhrin löytyvät verkosta erilaisilta kanavilta. Työvälineitä ei tarvitse edes itse rakentaa, vaan ne voi ostaa valmiina. Täysin digitalisoituneessa toimintaympäristössä mahdollisuus taas on tarjolla globaalisti 24/7/365. Eli oikeastaan ainoa asia, mitä enää tarvitaan, on Linnan mukaan motiivi. Rikolliset ovat jo Linnan mukaan huomanneet, ettei tarvitse tehdä sellaisia hyökkäyksiä, jotka ovat teknisesti hankalia toteuttaa ja joissa kiinnijäämisen riski on suuri. Helpompaa on houkutella käyttäjät toimimaan typerästi.

”...näähän uudet teknologiat ovat mahdollistaneet sen, että se samansisältöinen viesti voidaan pistää sadalle tuhannelle vastaanottajalle samanaikaisesti. Jos ajatellaan, että niistä puolet tarttuu siihen, niin se on kuitenkin jo viisikymmentä tuhatta.”

”Jos mulla on käyttäjän antamat tunnukset ja mä kirjaudun, niin pelkästään sen perusteella pankilla ei ole mitään mahdollisuutta päätellä, olenko mä hän, vai joku muu. No ehkä sellaisissa tilanteissa, joissa asiakas asuu Helsingissä ja yhteys tuleekin tuolta jostain Valko-Venäjältä. Eli on siinä jotain kontrolleja, mutta joka tapauksessa se on älyttömän vaikeeta.”

”Nyt me ollaan menty enemmän tähän app-pohjaiseen järjestelmään, eli jokaisella pankilla on ne omat sovelluksensa, jonka kautta mennään, ja ne on keskitetyssä hallinnassa ja se tietoturva on ihan olennaisesti paremmalla pohjalla. Tällöin se ainoa oikea tapa on oikeastaan se, että yritetään saada paitsi se päätelaite, niin myös se asiakas haltuun.”

Kun mietitään suoraan finanssilaitoksia koskevia asioita, nousee vahvasti esiin palvelunestohyökkäykset ja Internet of Things – tai siis nykyäänhän puhutaan Internet of Everythingistä. Tällaisten suojaamattomien älylaitteiden määrä on räjähdysmäisesti nousussa. Jokainen tällainen suojaamaton päätelaite voidaan ottaa haltuun ja sitä pystytään hyödyntämään erilaisiin palvelunestohyökkäyksiin. Niiden avulla yksinkertaisesti pyritään vyöryttämään dataa niin paljon kohdejärjestelmiin, että saadaan niin sanotusti portit tukkoon. Kehittyneimmissä hyökkäyksissä sen sijaan haetaan pienempiä ja heikommin suojattuja aukkoja, jolloin hyökkäysten havaitseminen voi olla erittäin hankalaa. Yksi keskeinen juttu voi Linnan mukaan olla toimitusketju- tai alihankintaketjuhyökkäykset, joissa nähdään, että hyökkäyksen kohteena oleva instituutio on liian hyvin suojattu. Kuitenkin samaan aikaan on havaittu, että nämä käyttävät jotain tietyn tyyppisiä alihankkijoilta hommattuja ohjelmistoja, joiden päivityksiin on helppo päästä käsiksi. Ketjujen hallinta on omalta osaltaan haastavaa.

”Ihmiset on lähtökohtaisesti hyväntahtoisia ja luottavaisia, ja toisinaan siihenhän tämä perustuu. Ja se on järkyttävää, että tällaisia tilanteita sattuu jatkuvasti. On ne sitten erinäköisiä sijoitushuijauksia tai on ne sitten tällaisia rakkaushuijauksia.”

”Hyökkääjän tarvitsee onnistua vain kerran, puolustajan pitäisi periaatteessa pystyä ottamaan kiinni kaikki. Tää tavallaan nostaa sitä kulmakerointia aika rajusti eteenpäin”

Myös erilaiset haittaohjelmat luovat oman haasteensa Linnan mukaan. On sellaisia ohjelmistoja, jotka suoraan varastavat, tuhoavat tai manipuloivat tietoja tai sitten ne avaavat niin sanottuja takaportteja. On myös olemassa haittaohjelmia, jotka eivät varsinaisesti ole haittaohjelmia, ne yksinkertaisesti hyödyntävät jo ohjelmistojen olemassa olevia heikkouksia. Digitalisoituvan yhteiskunnan murheena ovat myös erilaiset tietoverkkojen ja sähköverkkojen pitkät katkokset.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Jäntti pohtii, että tietosuojat, jatkuvat todella härskit tietojen kalasteluyritykset sekä pankkisalaisuuden rikkominen tahattomasti ja tahallisesti tuovat omanlaisiaan haasteita. Asiakkaat eivät aina edes ymmärrä, että he eivät esimerkiksi voi pankkisalaisuuden nojalla vastata viesteihin, jossa viitataan toiseen asiakkaaseen. Huijauskirjeitäkin on joskus lähetetty Jäntin nimissä, mutta näihin on varauduttu yrityksen sisäisesti ja asiakkaita on varoitettu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa sekä yrityksen kotisivuilla.

On olemassa yrityksen omat sisäiset toimintamallit, ja totta kai valvojalle täytyy kertoa, jos toimintaympäristössä tapahtuu jotain tai jos tulee operatiivisia riskejä. Mutta finanssialalla on tietysti olemassa omat mekanismit myös, missä tietoa ja kokemuksia

jaetaan, Jäntti lisää. Jäntti pohtii, että asiakkaiden käyttäytyminen saattaa olla suurin uhka. Asiakkaat eivät aina tiedä, kuinka kuuluisi toimia ja toisekseen on myös niitä, jotka ovat esimerkiksi joskus jostain syystä kokeneet jotain negatiivista ja toimivat tahallaan virheellisesti pankkien harmiksi.

Jäntti: ”... rikollisuuteen on aina rikollisella mielellä mahdollisuus. Niitä ei pystytä sataprosenttisesti tässä yhteiskunnassa estämään, mutta niistä voidaan oppia.”

Mustonen mainitsee tyypillisimpänä esimerkkinä palvelunestohyökkäykset, joita pankitkin ovat joskus kohdanneet. Vuoden 2020 Vastaamo-case on asiakkaan kannalta Mustosen mielestä hyvä esimerkki, eli varastetaan asiakastietoja ja tietokantaa, ja käytetään sitä rikollisesti hyväksi. Vakuutusyhtiöt ovat kuitenkin luoneet asiakkaille tuotteita, kuten kyberturvallisuus- ja henkilöllisyydenvarastuksen vakuutukset, joilla voidaan varautua esimerkiksi edellä mainitun kaltaisiin tapahtumiin. Vakuutusyhtiöt antavat huolestuneille asiakkaille tukea ja turvaa, jos pelätään, että henkilöllisyys tulee varastetuksi. Ja vakuutustuotteiden kautta voidaan siirtää kokonaisvastuu vakuutusyhtiölle, kuinka asiaa lähdetään selvittämään, kertoo Mustonen.

Miten finanssialalla voidaan edistää parhaiten turvallisuuskulttuuria?

Turvallisuuskulttuurin eri osapuolia ovat Linnan mukaan asiakas, alihankkijat sekä sisäpuoli. Organisaation sisäinen turvallisuus perustuu turvallisiin prosesseihin, toimintamalleihin sekä teknologiaan, eli perusasioiden tulee olla kunnossa. Linna korostaa, että johdon on sitouduttava johtamaan turvallisuutta omalla esimerkillään. On lisättävä koulutusta sekä tietosuojaa, eli lisättävä valmiuksia toimia turvallisesti, sekä lisätä turvallisuuden ymmärrystä asiaan kuuluvalla vakavuudella.

Järjestelmien ja prosessien suunnittelu täytyy lähtökohtaisesti toteuttaa safety by design- sekä security by design- periaatteella. Täytyy myös suunnitella kontrollit turvallisuuspoikkeamien ehkäisemiseen, niihin reagoimiseen sekä vahinkojen minimoimiseksi. Monitasoisilla puolustusmekanismeilla pyritään pysäyttämään hyökkäyksiä kerros kerrokselta, jolloin viimeisimmän kontrollitason varaan jäisi vain hyvin rajoitetusti tapahtumia, kertoo Linna.

”...mikä on tärkeää pitää, on myös syväpuolustus defense in depth. Eli tarkoittaa sitä, että tää ei missään tapauksessa voi jäädä yhden suojamekanismin taakse, vaan siellä täytyy olla useita suojakerroksia.”

Alihankkijat Linna nostaa myös esille, kun kerrotaan palvelusopimuksien tekemisestä. Ei voida alkaa tehdä businesta ja vasta jälkikäteen aletaan pohtia, kuinka nämä asiat otetaan huomioon. Palvelusopimuksessa on oltava kirjattuna, mitä palveluntarjoajalta vaaditaan ja kuinka vaatimuksien toteutumista seurataan, auditoidaan ja voidaan kehittää. Ulkoistamisesta Linna pohtii, että pahimmillaan muutoksenhallintamennettely voi olla erittäin hankalaa sekä myös erittäin kallista. Oman yrityksen sisällä prioriteetteja ja toiminnan ohjausta voidaan muuttaa tarvittaessa hyvinkin nopeasti.

Asiakkaiden puolelta Linna nostaa esiin, että asiakkaat ovat erilaisia, joten myös heidän tarpeensa sekä osaamistonsa on myös vaihtelevaa. Linna toteaa, että finanssialalla ei voi tarjota palveluja ainoastaan 95 prosentille asiakkaista, vaan on otettava myös huomioon palvelujen saavutettavuus. Eli jokin vaihtoehtoinen asiointikanava täytyy olla myös esimerkiksi näkövammaisille tai henkilöille, jotka tarvitsevat tulkkia asiointinsa hoitaakseen.

”Siitä huolimatta ne palvelut, mitä tarjotaan, pitäisi olla sellaisia, että kaikki pystyy niitä turvallisesti käyttämään.”

Turvallisuusuhkiin varautumisesta Linna kertoo, että lainsäädäntö asettaa tiukat raamit datan käytölle. Jos esimerkiksi yrityksessä työskentelevä, katkeroitunut sisäpiiriläinen tekisi rikoksen, datan käytön rajoitukset ovat hyvin tiukat, miten ja mihin tarkoituksiin tietoja voidaan käyttää. Tietojen käsittelyyn pilvessä liittyy uhkia, mutta myös mahdollisuuksia. Koneoppimisen ja tekoälypohjaisten monitoriratkaisujen avulla

voidaan torjua rikollisuutta, kuten rahanpesua tai petoksia havaitsemalla erilaisia poikkeamia maksu- ja tietoliikenteessä. Linna kertoo, että rikollisuuden painopiste on pitkälti erilaisissa huijauksissa. Hyvillä analyysimenetelmillä voidaan poimia esimerkiksi yhtäkkiä johonkin eksoottiseen lokaatioon siirrettävät tilin tyhjennykset, ja välittömällä interventiolla voidaan keskeyttää maksu lähettämällä esimerkiksi tekstiviestivarmennuspyyntö tilin omistajalle.

Palvelujen kehittäjien tulisikin Linnan mukaan nähdä laajemmin kokonaiskuva uusia toiminnallisuuksia kehittäessään, sillä transaktioiden volyymit ovat valtaisan ja rahakin siirtyy Euroopan toiselle puolelle jopa minuuteissa. Isoista tietojärjestelmäprojekteista Linna muistelee kuulleen, että noin 10 % on toiminnallisuuden kehittämistä, 20 % ajateltavissa olevien väärinkäyttötilanteiden eliminoimista ja 70 % niiden tilanteiden taklaamista, joita ei koskaan pitäisi tulla eteen. Teknologian ja erilaisten ratkaisujen syvällistä ymmärrystä, sekä ennakkointia siis tarvitaan yhä enemmän, sekä ymmärrystä kuinka liiketoimintaympäristö nivoutuu kokonaisuuteen ja kaiken tämän vuorovaikutusta on pystyttävä arvioimaan.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Mustonen toteaa, että turvallisuuskulttuuria pystytään parhaiten lisäämään oppimalla hausalla ja mielekkäällä tavalla. Ifissä esimerkiksi on käytössä oppimista pelillistävä HoxHunt-työkalu, jonka avulla voi oppia tunnistamaan haitallisia viestejä, kuten tietojenkalasteluviestejä. Mustonen uskoo lisäksi, että hyviä ja tiukkoja ohjeituksia kyllä noudatetaan, kun näin on kaikkia alusta lähtien opetettu toimimaan.

Mustonen: ”Se tulee automaattisesti sen pelin myötä, että sä katot jokaista viestiä sitten vähän kriittisesti, että onko tässä jotain outoa.”

Jantti kertoo, että Nooa Säästöpankissa on vuosittaiset pakolliset turvallisuus- ja tietoturvakoulutukset. Heillä myös valmennetaan henkilöstöä jatkuvasti keskustelemalla turvallisuutta koskevista tapahtumista, ja lisäksi asiakkaita informoidaan ja varoitetaan yrityksen kotisivuilla sekä sosiaalisessa mediassa turvallisuuspoikkeamista.

Millä tavalla digitaaliset turvallisuusuhat ovat vaikuttaneet asiakaskäyttäytymiseen?

Linna valistaa, että ihmisten on vaikeaa ymmärtää, että matkapuhelimessa on lähes ihmisen koko elämä. Vaikka puhelimesta ottaisi sijaintitiedot pois päältä, se silti koko ajan kerää dataa ja on yhteydessä johonkin tukiasemaan. Noin kymmenen vuotta sitten rikolliset pystyivät saastuttamaan käyttäjän internetselaimen ja sitä kautta saivat taustalla toteutettua maksusuorituksen haluamalleen tilille, vaikka käyttäjälle näytti siltä, että hän on tekemässä juuri sitä mitä oli aikonutkin. Nykyään houkutellessaan käyttäjät toimimaan itse huolimattomasti, eli saadaan käyttäjä antamaan itse epäluotettavaan paikkaan tunnuksensa. Linna kertoo myös tapauksesta, jossa asiakas oli näpytellyt väärän käyttäjätunnuksen ja oli suorittanut maksun. Tilin oikea omistaja oli hyväksynyt maksun mitään tarkistamatta.

”No, tää on vähän sellainen kohta, että jossain kohdin pitää hahmottaa sitä, missä se asiakkaan vastuuraja kulkee, ja se on ehkä vähän niin kuin hämärtnyt.”

Niin sanottujen nigerialaiskirjeiden (huijauskirjeet ja rakkauskirjeet) kehitystä Linna muistelee: aikoinaan niitä tuli postista, sen jälkeen ne siirtyivät faksiin. Nykyään sama ilmiö on siirtynyt täysin sähköiseen maailmaan. Yhä edelleen kirjeiden vastaanottajia pyritään uskottelemaan johonkin, mikä ei ole totta. Uudet teknologiat ovat mahdollistaneet sen, että sama viesti pystytään helposti lähettämään esimerkiksi sadalle tuhannelle ihmiselle. Sijoitushuijauksissa esimerkiksi väitetään toiselle puolelle, että jonkin roskapaperin arvo tulee nousemaan ja toiselle puolelle päinvastoin, niin puolet saattavat jatkaa huijaukseen uskomista. Ja sama toistetaan esimerkiksi viikon päästä uudelleen.

Muiden asiantuntijoiden kommentit kysymykseen:

Mustosen mukaan konkreettisimpia näkymiä ovat, että asiakkaat ovat entistä valveutuneempia. Nykyään ollaan yhä kiinnostuneempia siitä, kuinka palvelut on suojattu, ja toisaalta myös identiteettivarkausvaikutusten kysyntä on kasvanut.

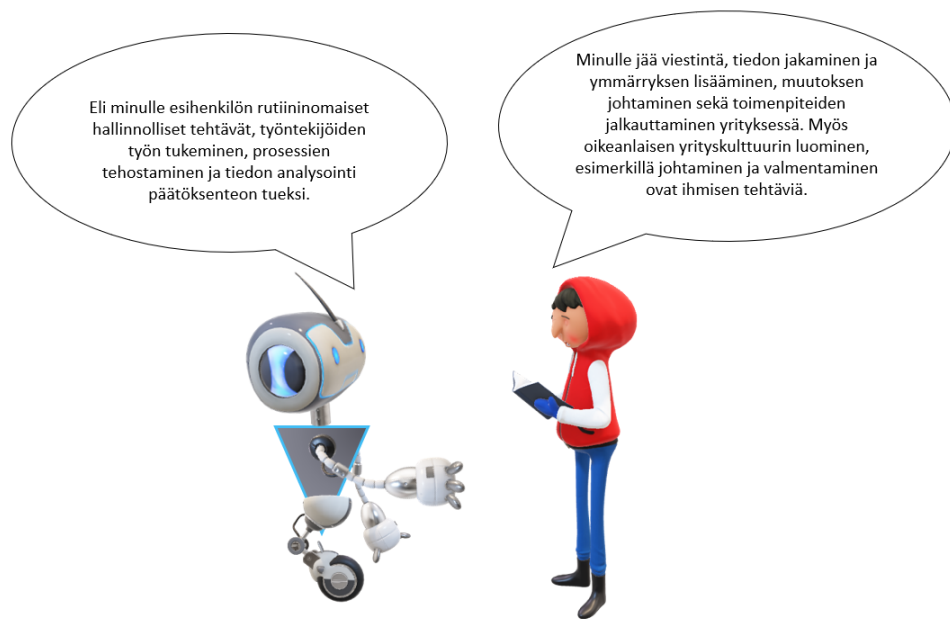
Jäntti näkee asiakkaan tunnistautumisen vaatehaasteena, sillä henkilökohtaisten tapaamisten paikkoja on suhteellisen vähän. Tämä koskee lähinnä ikääntyvämpiä sukupolvia. Sähköinen tunnistautuminen on myös aiheuttanut omanlaisiaan haasteita, kun on siirrytty tunnuslukukorteista mobiilitunnistautumiseen.

Jäntti: ”Ja tänkin oppiminen on hirveen vaikea matka joillekin asiakkaille ja joillekin se on saattanut olla jopa syy vaihtaa pankkia, jos toisella pankilla on ollut vielä tunnuslukutaulukko käytössä.”

11. TULEVAISUUDEN JOHTAJAN IHANNEPROFIILI JA DIGITALITALISAATION VAIKUTUKSET FINANSSIALAAN

Tutkimuksen pääkysymys oli: ”Kuinka tekoälyä ja robotiikkaa voidaan käyttää johtamisen apuvälineinä finanssialan työn murroksessa?” Teoreettiseen viitekehukseen sekä haastatteluaineistoon pohjautuen kehitettiin profiili ihanteelliselle tulevaisuuden finanssialan johtajalle. Alaluvuissa 11.1-11.4 esitellään haastatteluista nousseet tulokset digitalisaation vaikutuksista finanssialan teknologiaosaamiseen, johtamiseen, yhteistyömahdollisuuksiin ja turvallisuusosaamiseen. Alaluvussa 11.5 esitetään haastattelutuloksiin pohjautuvat kehitysehdotukset.

Tulevaisuuden johtajan on tärkeää ymmärtää mitä tekoäly, digitalisaatio ja automatisaatio tarkoittavat ja miten ne vaikuttavat henkilöstön työtehtäviin. Haastatteluista nousi esiin, että tietoutta näistä asioista ja niiden tuomista muutoksista tulee jakaa yrityksissä kaikille tasoille. Tietoutta jakamalla saadaan hälvennettyä työntekijöiden keskuudessa niihin liittyviä huolia ja pelkoja. Johtamisessa tulisi myös pyrkiä tunnistamaan, mitkä ovat sellaisia työvaiheita, joissa tarvitaan ihmistä ja mitkä taas ovat sellaisia työvaiheita, joissa työntekijöitä voidaan tukea teknologian avulla.



Kuvituskuva 22: Ihmisen ja robotin työnjako johtamisessa

Tekoälyä ja robotiikkaa voi hyödyntää johtamisen apuvälineenä, sillä sen avulla voidaan automatisoida esihenkilötyön rutiinomaisia ja hallinnollisia tehtäviä. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilötyössä esimerkiksi erilaisia kannustusviestejä tai palautekyselyitä voidaan hyvin automatisoida tekoälyn ja robotiikan avulla. Sitä voidaan hyödyntää myös rekrytoinnissa.

Jatkuvasti kehittyvän teknologian myötä esihenkilöiden on myös tärkeää ymmärtää kokonaisvaltaisesti digitaalisten ratkaisujen vaikutus koko liiketoimintaan ja sen ympäristöön. Digitalisaatio on jo vaikuttanut suuresti asiakkaiden odotuksiin, kuten myös siihen, miten asiakkaista kerätään tietoa ja miten asiakkaita sitoutetaan yritykseen. Uusien järjestelmien käyttöönotossa johtajan on tärkeää ymmärtää, miksi uusia järjestelmiä otetaan käyttöön ja miten ne tukevat yrityksen tavoitteita. Tämä tieto on tärkeää jalkauttaa myös henkilöstölle asti, jotta henkilöstön työmotivaatio saadaan säilymään.

Nykyään finanssibisnes on suurelta osin ICT-bisnestä. Alalla kerätään valtavasti dataa jatkuvasti, mutta tietoa käytetään haastateltavien mukaan vielä hyvin reaktiivisesti. Tulevaisuuden johtamisessa huomiota tulisi kiinnittää siihen, että dataa käytettäisiin proaktiivisemmin asiakaskokemuksen parantamiseen ja ennusteiden tekoon päätöksenteon tueksi. Tiedolla johtamisen merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa johtamisessa ja tekoälyä voidaan hyödyntää myös sen apuna. Haastatteluissa mainittiin, että erilaisia tukirobotteja on jo käytössä ja niistä esimerkkinä mainittiin Tieto Oyj:n johtoryhmän Alicia T.

Teknologian kehittäminen yrityksen sisäisten prosessien tukemiseen, asiakaskokemuksen parantamiseen ja liiketoimintaan liittyvien päätösten teon tueksi vaatii myös niihin liittyvän kehittämistyön osaajia. Tulevaisuuden johtamisessa omaa henkilöstöä pitää tukea oman osaamisen kehittämisessä ja yrityksen kulttuurista tulisi luoda sellainen, että sen avulla yritykseen saadaan rekrytoitua työmarkkinoilta myös uusia osaajia. Esihenkilötyössä tullaan tarvitsemaan valmentavaa johtamisotetta, sillä nykyaikana ei enää riitä, että työmarkkinoilta palkataan parhaat osaajat. Yrityksen strategisena tavoitteena tulisi olla jatkuvan osaamisen kehittäminen, jota valmentavalla johtamisella voidaan tukea. Haastatteluissa mainittiin, että myös tekoälyä voidaan hyödyntää työntekijöiden tukemisessa. Esimerkkinä tästä mainittiin Ifin chatbot Suvi, joka on kehitetty tukemaan nimenomaan työntekijöitä.

Projektien läpimenoajat nopeutuvat, kun kilpailu kovenee ja markkinoille tulee jatkuvasti uusia innovaatioita, tuotteita ja palveluita. Samaan aikaan henkilökunnalta vaaditaan ketterämpää ja nopeatempoisempaa sopeutumista muutokseen sekä tuottavuutta. Tulevaisuuden esihenkilön täytyy tukea yhä enemmän työntekijöiden muutoskykyä ja muutoshalukkuutta ja siten hallita johtamisessa myös seuraavat osa-alueet: muutoksen johtaminen, tunteiden johtaminen sekä innovaatioiden johtaminen.

Teknologia tuo mukanaan myös uudenlaisia uhkia ja vaatimuksia turvallisuudelle. Nämä uhat ja vaatimukset tulee huomioida ja tiedostaa johtamisessa. Yrityksen turvallisuuskulttuuria tulee johtaa vahvemmin digitalisoituvassa maailmassa ja turvallisuuskoulutusten tärkeyttä tulee painottaa. Näissä asioissa hyvin pitkälti olennaista on se, että yrityksen johto johtaa omalla esimerkillään. Haastatteluissa tuotiin esiin, että tekoäly ja sen mahdollistamat analyysimenetelmät ja monitorointiratkaisut ovatkin erittäin hyviä riskienhallinnan apuvälineitä, joiden avulla pystytään havaitsemaan erilaisia poikkeamia.

11.1 TEKNOLOGIA MAHDOLLISTAA JA TEHOSTAA

”Miten automatisaatiota, tekoälyä ja robotiikkaa hyödynnetään alalla nyt ja miten mahdollisesti tulevaisuudessa?”

Digitalisaation ja ihmisen yhteistyönä toteutetut palvelut ovat kaikille osapuolille voitto, ja mahdollistavat erinomaisen asiakaskokemuksen. Haastatteluista ilmeni, että finanssialan yritykset ovat jo vuosikausia digitalisoineet palveluitaan ja ohjanneet asiakkaitaan niihin. Tämän avulla asiakaskokemusta ja tehokkuutta on saatu parannettua. Digitaalisten palveluiden ansiosta pystytään tavoittamaan yhä laajemmin eri asiakaskuntia. Tekoäly ja automatisaatio ovat mahdollistaneet yhä yksilöllisempien palveluratkaisujen kohdentamisen asiakkaille sekä tietojenkäsittelykapasiteetin kasvun. Perinteisissä konttoreissa käynti on vähentynyt ja mobiililaitteilla tarjottavat palvelut ovat muuttuneet pääasiallisiksi palvelukanaviksi.

Robottien ja tekoälyn avulla saadaan toimintaan tarkkuutta, kun inhimilliset erehdykset ja unohdukset jäävät vähemmälle. Tekoälyn ja chatbottien avulla voidaan myös keventää organisaation sisäistä viestintää ja tukitoimintojen tarvetta. Asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet tosin muuttuvat jatkuvasti, joten sisäisten prosessien kehittämistä tarvitaan edelleen. Erityisesti tulee mitata ja tarkkailla tekoälyn, robottien sekä ihmisten yhdessä tuottaman palvelun laatua ja balanssia, mikä tuntuu hyvältä ja luontevalta tavalta asioida.

Tekoälyn merkitys tulee kasvamaan finanssialalla, sillä sen avulla pystytään ymmärtämään paremmin asiakkuuksiin liittyvää dataa ja näin ollen parantamaan asiakaskokemusta. Chatbotit ovat erinomainen esimerkki tekoälyn soveltamisesta asiakaspalvelussa ja niitä onkin käytössä jo lähes jokaisen yrityksen verkkosivuilla. Haastatteluissa nousi esiin myös, että robotiikan ja tekoälyn ansiosta asiakaspalvelijoilta jää enemmän aikaa asiakkaiden palvelemiseen. Yhtenä mahdollisena tulevaisuuden tekoälyn käyttökohteena haastatteluissa nousi esiin puheentunnistus. Sitä tutkitaan ja kehitetään jo aktiivisesti ja sitä käytetään paljon jo esimerkiksi Aasiassa. Haastatteluissa pohdittiin, että puheentunnistus tulee vielä mahdollisesti nousemaan yhdeksi palvelumuodoksi jo olemassa olevien rinnalle.

11.2 DIGITALISAATION MAHDOLLISUUKSISTA SAADAAN ENEMMÄN IRTI YHTEISTYÖLLÄ

”Miten digitalisaatio ja työn murros ovat vaikuttaneet finanssialaan?”

Asiakkaat toimivat tänä päivänä palveluiden kehittämisen kirittäjinä, sillä asiakkaat odottavat palveluilta nopeutta, helppoutta ja saavutettavuutta. Finanssialalla kaivataan yhä enemmän niitä osaajia, jotka pystyvät kehittämään erilaisia teknisiä ratkaisuja. Innovaatiot tulevat olemaan merkittävässä roolissa tulevaisuudessa, sillä kuluttajat hyötyvät niiden kehityksestä. Siksi kehittämisosaamista kaivataan tulevaisuudessa. Innovaatioprosessit tuleekin muotoilla helpoiksi ja matalalla kynnyksellä osallistuttaviksi, jotta kaikki arjen innovaatiot saadaan kerättyä talteen ja jatkojalostukseen.

Haastatteluissa ilmeni, että digitaalisiin kanaviin siirtymisen vaikutuksesta myös suhtautuminen työhön on muuttunut. Enää ei ole niin suurta merkitystä sillä, missä työtä tehdään. Teknologian kehitys tuo omat vaateensa työntekijöiden datavalmiuksien ylläpidolle ja kehittämiselle. Henkilöstön on yhä tärkeämpää tulevaisuudessa hankkia ja ylläpitää työtehtäviensä edellyttämiä datavalmiuksia. Myös metataitojen, eli pehmeiden työelämätaitojen tärkeys tulee korostumaan tulevaisuuden työelämässä. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita vuorovaikutustaidot, itsensä johtamisen taidot, tiimityötaidot sekä kyky oppia uutta ja muutokseen sopeutuminen.

Myös kilpailulainsäädäntö tuo haastateltavien mukaan finanssialalla huomattavia rajoitteita tehdä yhteistyötä perinteisten toimijoiden kesken. Fintech-yrityksistä, niiden toiminnasta ja uusista mahdollisuuksista ollaan kuitenkin hyvin kiinnostuneita. Aika näyttää, minkälaisia yhteistyömuotoja sääntely tulee mahdollistamaan finanssialalla. Finanssialan perinteisille toimijoille olisi kannattavaa harkita ja jopa pyrkiä yhteistyöhän alan uusien ja ketterien toimijoiden kanssa, sillä perinteisen osaamisen ja uusien fintech-yritysten tiedon ja osaamisen yhdistämisestä voisi olla molemminpuolista hyötyä. Ketteriä kehitysmenetelmiä kannattaa käyttää hyödyksi myös organisaation sisällä ja pyrkiä saamaan vuoropuhelua aikaiseksi liiketoimintaosastojen sekä kehittäjien välille. Kehittäjien on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat oikeanlaisia palveluja ja ratkaisuja, jotka palvelevat asiakkaiden todellisia tarpeita. Yksittäiset tuotteet eivät riittämään, joten toimiminen vastuullisena palveluntarjoajana voi toimia kilpailuetuna yritykselle.

11.3 TULEVAISUUDEN JOHTAJA NÄKEE, KUULEE, TUNTEE JA MAHDOLLISTAA

”Minkälaista johtamista tulevaisuudessa tarvitaan?”

Tulevaisuuden johtamisessa finanssialalla tullaan tarvitsemaan seuraavia johtamistyyplejä: Valmentavaa johtamista, tunteiden johtamista, innovaatioiden johtamista, muutoksen johtamista ja tiedolla johtamista.

Valmentavan johtamisen avulla ihmisiä autetaan onnistumaan ja kehittymään omassa työssään. Sen avulla myös osallistetaan työntekijöitä päätöksentekoon ja tuetaan jatkuvaa oppimista. Samaan aikaan johtamisessa tulee myös tiedostaa se, että tunne on usein viime kädessä ratkaiseva tekijä ihmisten päätöksenteossa. Haastatteluissa todettiin, että paras asiakaskokemus digiaikana syntyy, kun ihminen luo asiakaspalvelussa tunteen ja tekoäly sekä automatisaatio tuottavat nopeasti ja tehokkaasti erilaiset ratkaisuvaihtoehdot asiakkaalle. Tunteilla on tärkeä vaikutus myös työntekijöiden suorituskykyyn työelämässä.

Muutosten johtaminen alkaa olla jo arkipäivää johtamisessa. Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja esihenkilöiden tärkeä tehtävä on tukea työntekijöitä muutoksissa. Myös innovaatioiden merkitys korostuu tulevaisuudessa ja se on nykypäivänä lähes edellytys organisaatioiden menestykselle.

Innovaatioiden kehittämiseen tarvitaan omanlaisensa johtamisjärjestelmä, jossa tuetaan, ohjataan ja kannustetaan henkilöstöä innovaatioiden löytämiseen. Digitalisaation myötä datan määrä lähes kaksinkertaistuu vuosittain. Tietoa tulee hyödyntää tulevaisuudessa tehokkaasti asiakkuuksien ymmärrykseen ja päätöksenteon tukena. Haastatteluissa nousi esiin, että dataa tulisi myös hyödyntää alalla proaktiivisemmalla otteella tulevaisuudessa. Tähän tarvitaan tiedolla johtamisen taitoja.

11.4 NÄKYMÄTTÖMÄT TURVALLISUUSUHAT LISÄÄNTYVÄT DIGITALISAATION MYÖTÄ

”Minkälaisia vaateita teknologian kehitys on tuonut finanssialan yritysten turvallisuuden hallintaan?”

Haastatteluissa nousi esiin, että työn murros on asettanut turvallisuuden suhteen valtavia haasteita niin pankkien kuin asiakkaidenkin puolella osaamiselle ja ymmärrykselle. Digitaalisessa maailmassa asiat, joihin on totuttu perinteisessä maailmassa, voivat olla hyvinkin erilaisia. Myös säätely on tuonut omat haasteensa digitalisaatioon. Finanssimaailmassa teknologiaa voidaan käyttää vapaasti manuaalisten töiden automatisointiin, mutta ei tapana, jolla erilaisia velvoitteita voidaan täyttää. Tästä esimerkkinä mainittiin haastatteluissa asiakkaan tuntemisvelvoite.

Oman haasteensa luo myös yritysten kova paine uusien teknologioiden käyttöönottoon. Tämän myötä syntyy riski huonosti tunnettujen ja testattujen teknologioiden käyttöönotolle. Kehitys on tuonut tullessaan myös aivan uudenlaisia uhkamaisemia. Nykyaikaiset ihmisten aiheuttamat rikokset voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: Kyberriippuvaisiin ja kyberavusteisiin rikoksiin. Finanssialalla palvelunestohyökkäykset ja suojaamattomiin älylaitteisiin liittyvät rikokset ovat yleisimpiä.

Tietoturvallisuusuhkien viestinnässä tärkeää on se, että asiakkaille viestitään avoimesti ja useassa kanavassa, kuten myös organisaation sisällä. Vakuutusyhtiöissä asiakkaille on luotu erilaisia vakuutuksia kyberturvallisuus- ja henkilöllisyysvarkauden varalle. Riittävä avoimuus, nopeus ja rehellisyys ovat tärkeitä arvoja luottamuksen säilyttämiseksi. Mikäli riittävä avoimuus ei toteudu, olisi hyvä olla varautunut maine-riskeihin ja riittävään maineenhallinnan kontrolloimiseen. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta viestinnästä saattaa seurata mittavia seuraamuksia.

Datastrategiaan tulee myös panostaa. Kerätty, laadukas data voi itsessään nousta arvoonsa ajan myötä, ja toimia siten myös kilpailuetuna organisaatiolle. Dataa kuitenkin täytyy osata hyödyntää oikein. Tietosuojaa ja koulutusta tulisikin lisätä, jotta saadaan luotua parempia valmiuksia turvallisesti toimimiseen.

11.5 KEHITYSEHDOTUKSET

Haastatteluista saatiin kattavasti aineistoa kaikista opinnäytetyössä käsitellyistä teemoista ja samalla keskusteluista nousi esiin myös useita erilaisia jatkotutkimusaiheita. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, miten nuoremmat sukupolvet toivovat voivansa asioida pankin kanssa tulevaisuudessa ja millaisia odotuksia heillä on finanssialan toimijoita kohtaan ja mihin suuntaan palveluja tulisi kehittää. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös pankkien, fintech-yritysten ja muiden ei-kilpailevien yritysten yhteistyömuotojen ja -mahdollisuuksien kartoittaminen. Yhteistyöhön liittyen toinen tutkimusaihe voisi olla pankkien ja vakuutusyhtiöiden sekä oppilaitosten välinen yhteistyömalli. Miten alalle saataisiin

tulevaisuudessa tehokkaammin juuri oikeanlaista osaamista, jota alalla tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan?

Teknologiaan liittyen hyödyllinen jatkotutkimusaihe voisi olla finanssialan työntekijöiden työtehtävien kartoittaminen. Tutkimuksessa voisi tarkastella sitä, palvelevatko yrityksen arjessa käytettävät digitaaliset järjestelmät ja työkalut henkilöstöryhmäkohtaisesti parhaiten työntekoa perustehtävien hoitamiseen. Haastatteluista ei ilmennyt, kuinka digitaalisten työvälineiden tehokasta käyttöä opetetaan työntekijöille. Täten myös yksi tutkimuskohde voisi olla miten varmistetaan, että digitaaliset työvälineet eivät rajoita työntekoa niiden kohdalla, joilla ei ole kovin vahvat digitaidot. Tärkeä ja ajankohtainen tutkimusaihe olisi myös yritysten datastrategiat, sekä kuinka dataa voidaan konkreettisesti hyödyntää.

12. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuudella arvioidaan sitä, miten tutkimusta lukevat henkilöt, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sekä niin sanottu suuri yleisö hyväksyvät tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu huolella ja asianmukaisesti. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkija onnistuu perustelemaan vakuuttavasti tutkimuksen toteutukseen valitsemansa lähestymistavat ja menetelmät. Luotettavuuden vaatimus kohdistuu kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin. Eettisyydellä taas tarkoitetaan sitä, miten tutkija on noudattanut tutkimuksessa eettisiä periaatteita. Tutkimusetiikassa on tärkeää pyrkiä totuudellisuuteen, niin tutkimusprosessin kuin tulostenkin suhteen. (Puusa & Juuti 2020, 167, 172.)

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuuden yhteydessä puhutaan usein validiteetista ja reliabiliteetistä. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on todella tutkittu sitä asiaa, mitä on luvattu ja reliabiliteetilla arvioidaan, ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen kohdalla näiden seikkojen arviointi on hieman hankalampaa, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat siten lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.)

Reliabiliteettiä ja validiteettia voidaan kuitenkin soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen, kunhan tutkija ymmärtää laadullisen tutkimuksen luonteen ja siten käsitteiden poikkeavan merkityssisällön verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä. Eli tutkimuksen päättelyketjut tulee läpivalaista. Tämä saattaa laadullisessa tutkimuksessa olla jopa helpompaa, kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä siinä pystytään ottamaan paremmin huomioon erilaisten ilmiöiden monimuotoisuutta ja nostamaan esiin ilmiön kannalta olennaisia merkitysketjuja, jotka vaikuttavat tapahtumien ymmärtämiseen. Reliaabeliutta tutkimuksissa lisää kahdella eri mittauksella saatu samanlainen tulos. Sitä voidaan lisätä myös sillä, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. (Puusa & Juuti 2020, 171-172.)

Tutkimuskysymykset olivat tässä tapauksessa haastavia, sillä ne vaativat ennalta perehtymistä ensinnä finanssialaan ja lisäksi kattavaan teoriapohjaan, jotta voidaan ymmärtää ilmiöitä, joista haastateltavilta aiottiin kysyä. Tutkimuskysymysten kannalta oli selvitettävä, minkälaisia toimenkuvia finanssialalla on, mitä työn murros alalla tarkoittaa ja mitä asioita siihen liittyy. Täytyi myös selvittää digitalisaation, tekoälyn ja robotiikan perusteita, miten niitä hyödynnetään tällä hetkellä finanssialalla, minkälaisia vaateita ja taitoja niiden hyödyntämiseen liittyy sekä minkälaisia tulevaisuuden näkymiä näihin asioihin liittyy.

Digitaalisten työvälineiden käyttäminen ja käyttöönotto tuo myös uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin siten aiempiin tutkimustuloksiin pohjautuen, minkälaista uudenlaista johtamista finanssialalla kaivataan työntekijöiden ja yrityksen menestymisen näkökulmasta, sekä minkälaisia vaatimuksia jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio ja uudet teknologiat johtamiselle tuovat. Lisäksi pyrittiin selvittämään, kuinka näitä teknologioita voidaan hyödyntää johtamisen tukena.

Koska tekoäly, robotiikka sekä finanssiala eivät olleet entuudestaan tuttuja asioita, pystyttiin haastattelut toteuttamaan puolueettomasti ilman ennakkoluuloja tai -odotuksia. Haastattelut tallennettiin ja tallentamiseen kysyttiin haastateltavilta luvat, aineistot litteroitiin vuorokauden kuluessa haastattelujen jälkeen ja litteroinnin jälkeen äänitteet poistettiin.

Molemmat opinnäytetyön tekijät kävivät aineiston läpi. Aineistosta nousi molemmilla samoja tärkeiksi koettuja asioita tuloksiksi haastattelujen kysymyksiin. Täten asiat oli ymmärretty samalla tavalla. Tutkimustulokset tarkistutettiin haastateltavilla, kuten myös tarkat sitaatit, jotta ei voi syntyä tulkintavirheitä asiantuntijoiden mielipiteistä. Tutkimustulokset tukivat teoreettista viitekehystä, sekä internetissä julkaisuja videoaineistoja, joihin perehdyttiin tiedonhakuprosessin alkuvaiheessa. Haastatteluaineiston sekä tutkimuskysymysten runsaus myös toivat aineistoon paljon mielenkiintoisia yksityiskohtia, joita käytimme vihjeinä teorian täydentämiselle, ja siten käytettiin myös johtopäätösten laatimisessa. Haastatteluaineistoissa myös toistui joka aihealueella yhteneväisiä aiheita yleisellä tasolla, joten voidaan tulkita, että asiat, tai ilmiöt ja ilmiöiden vaikutteet olivat todellisia. Tutkimuksen voidaan täten todeta olevan uskottava, sekä sen toteutuksen olleen luotettava.

13. POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli erittäin tärkeä ja ajankohtainen, sillä digitalisaatio lisääntyy alalla kuin alalla samoin kuin sen aikaansaama työn murros. Digitalisaation vaikutuksesta ja työn murroksesta finanssialalla on tehty aiemminkin tutkimuksia, mutta aiemmissa tutkimuksissa ei ole syvennyt näin yksityiskohtaisesti tekoälyn ja robotiikan vaikutuksiin sekä käyttömahdollisuuksiin alalla. Opinnäytetyön tulokseksi onnistuttiin laatimaan kattava poikkileikkaus digitalisaation vaikutuksista finanssialaan Suomessa sekä ihaneprofiili tulevaisuuden finanssialan johtajalle. Toimeksiantajan aktiivinen vuoropuhelu, palaverit ja palautteen antaminen, mahdollistivat syällisen perehtymisen eri aihealueisiin. Hän myös auttoi löytämään haastateltavia tutkimusta varten.

Teoriakatsauksessa käytiin läpi useita tutkimuksia ja katsauksia, joista poimittiin usein toistuvat ja tärkeimmiksi koetut teemat finanssialan ajankuvan ymmärtämiseksi ja havainnollistamiseksi. Teknologia kehittyi ja myös vanhenee kovaa vauhtia, joten aihealueiden tiedonhankinnassa pyrittiin käyttämään pääsääntöisesti mahdollisimman uusia, korkeintaan kaksi vuotta vanhoja lähteitä. Tutkimuskysymykset ja niiden ympärille liittyvät aihepiirit alkoivat kiinnostaa suunnattomasti, ja ajan kuluessa löytyi jatkuvasti enemmän erinomaisia julkaisuja opinnäytetyön teemoihin liittyen. Haasteena koettiin myös keskittyä siihen, että yksittäiseen aihepiiriin ei teoreettisessa viitekehyksessä syvennyt liikaa, vaan että kokonaisuus pidetään tasapainoisena.

Teemahaastattelu oli oikea ratkaisu tutkimusmenetelmäksi. Teemahaastattelujen avulla digitalisaatiosta ja työn murroksesta saatiin erittäin kattavasti tietoa monista eri näkökulmista. Haastateltavien erityisasiantuntijuuksien ansiosta saatiin syvällisempää ymmärrystä sekä oppia opinnäytetyön eri aihealueista ja jopa opinnäytetyön varsinaisten aihealueiden ulkopuoleltakin.

Ajanjakso opinnäytetyöprosessille oli pitkäkö, seitsemän kuukautta. Ensimmäinen palaveri toimeksiantajan kanssa pidettiin lokakuussa 2020 ja työ valmistui kesäkuussa 2021. Työn valmistumisajankohtaa lykättiin kahdesti, sillä laadukas työn toteutus vaati paljon aikaa. Aikataulutus toi opinnäytetyöprosessiin omat haasteensa, sillä aihe oli hyvin laaja ja kirjoitusprosessi elävä. Toinen kirjoitti opinnäytetyötä opintovapaalla ja toinen työn ohessa, joten työskentely tapahtui pitkälti eri päivinä ja eri kellonaikoina ilman yhteistä työaikaa. Selkeillä tilannekohtaisilla työnjaoilla ja aktiivisella kommunikaatiolla opinnäytetyö saatiin valmiiksi ajallaan kuluneen kevään 2021 aikana. Kirjoitusprosessiin sitoutuminen loppuun saakka mahdollisti viimeisten viikkojen aikana visuaalisen ilmeen suunnittelun ja kuvittamisen sekä Harri Leinikan asiantuntijahaastattelun toteuttamisen. Lopputulos koettiin erittäin onnistuneeksi, opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin sekä koettiin jopa itsensä ylittämisen tunteita.

Ymmärrys finanssialaa, teknologian kehitystä ja työn murrosta kohtaan on lisääntynyt, samoin kuin ymmärrys niiden vaikutuksista. Tästä oman indikaationsa antaa myös opinnäytetyön työelämänedustajan ja toimeksiantajan Tarja Kallosen positiivinen palaute opinnäytetyöstä. Kallonen on antanut luvan esittää antamansa palautteen opinnäytetyössä parhaaksi katsomallamme tavalla, joten esitämme sen omana osiona seuraavassa luvussa.

14. TOIMEKSIANTAJAN PALAUTE

”Minulla oli ilo olla Annamaija Anttilan ja Piia Rantasen opinnäytetyön ”Robotti digityön pomona – Tekoäly ja robotiikka johtamisen apuna työn murroksessa finanssialalla” työelämäpuolen ohjaajana sekä toimeksiantajana.

Opinnäytetyö antaa erinomaisen kuvan finanssialalla olevasta työn murroksesta, miten digitalisaatio on siihen vaikuttanut ja miten johtaminen on muuttunut. Aihealue on laaja kokonaisuus, ja työssä on pystytty keskittymään olennaisiin tekijöihin tuomalla tuoreimmat tutkimustulokset finanssialalta ja johtamiskäytännöistä. Opinnäytteeseen on sisällytetty alan parhaiden asiantuntijoiden haastattelut, jotka täydentävät teoriaosuutta. Haastatteluiden toteutus ns. paneelikeskustelumallilla antaa elävän kuvan asiantuntijoiden vuorovaikutteisesta keskustelusta. Julkaisu on kirjoitettu selkeästi, mielenkiintoisesti, ja koko työtä tukee ammattimainen ulkoasu. Anttilan ja Rantasen syvä perehtyneisyys, sitoutuneisuus ja osaaminen näkyvät opinnäytteen työn tuloksena.

Opinnäytteestä on hyötyä koko toimialalle. Opinnäytetyön tuloksia olen pystynyt jo nyt hyödyntämään syksyllä 2021 julkaistavassa kirjassa, joka käsittelee jatkuvaa oppimista finanssialalla. Opinnäyte on tukenut kirjan valmistumista finanssialalla tapahtuvan kehityksen taustoittajana ja osaamisen muutoksen tietolähteenä. Lisäksi opinnäytetyöstä saadaan arvokasta tietoa finanssialan koulutuksen kehittämiseen, jota voin hyödyntää käytännössä toimiessani Aalto EE:n senior advisorina. Tulen myös jakamaan opinnäytteen tuloksia yritykseni sidosryhmille, kuten finanssialan edunvalvojille, työmarkkinajärjestöille sekä finanssialan yrityksille.”

- Tarja Kallonen -

LÄHTEET

Painetut

Ahokas, K. 2021. Lupaavat puheet. Tivi-lehti 2/2021, 20-23.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus : tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Andersén, A. 2021. Digitaaliset rahoituspalvelut. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2018. Kyberuhkia ja somesotaa : digiaikana sinäkin olet etulinjassa. Jyväskylä: Docendo.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. Henkilöstö : strateginen investointi. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly : bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin : luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut : miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä : käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus : uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka : datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti : Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.

Merilehto, A. 2018. Tekoäly : Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja : käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: Books on Demand, Helsinki.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa : vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Rouhiainen, L. 2018. Artificial intelligence : 101 things you must know today about our future.

Siukkonen, T. & Neittaanmäki, P. 2019. Mitä tulisi tietää tekoälystä. Jyväskylä: Docendo Oy.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus : opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R.-L. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 8/2018. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 27.3.2021. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/34429/isbn9789526082622.pdf>

Ala-Laurinaho, A. 2021. Digitalisaatio muuttaa työtä ja toimintamalleja – mitä pitää osata? 26.1.2021. Kohti työtä 2030 -webinaarisarja: Miten suomalaisen työelämän digihaasteista selvitään? Viitattu 4.5.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=L61ZgVJfijM>

Codemen 2020. Chatbot on hereillä silloin kuin asiakkaasikin ovat. Viitattu 5.12.2020. <https://www.codemen.fi/chatbot-on-hereilla-silloin-kuin-asiakkaasikin-ovat/>

Conner-Simons, A. 2014. Want a happy worker? Let robots take control. Viitattu 6.6.2021. <https://news.mit.edu/2014/want-happy-worker-let-robots-take-control>

Deloitte 2021. Pankit myrskyn silmässä: PSD2 on sekä uhka että mahdollisuus. Viitattu 12.4.2021. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/financial-services/articles/psd2-on-seka-uhka-etta-mahdollisuus.html>

Euroopan Unioni 2021a. Euroopan arvopaperimarkkinaviranomainen (ESMA). Viitattu 11.4.2021. https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/esma_fi

Euroopan Unioni 2021b. Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen (EIOPA). Viitattu 11.4.2021. https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eiopa_fi

European Banking Authority 2018. Suomi. Viitattu 11.4.2021. https://www.eba.europa.eu/languages/home_fi

Ferras, Xavier 2019. Can a robot be a leader? Viitattu 4.5.2021. <https://dobetter.esade.edu/en/robot-leader>

Finanssiala ry 2019. Töissä finanssialalla 2019. Julkaisut ja tutkimukset huhtikuu 2019. Viitattu 29.12.2020. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf

Finanssiala ry 2020. Vastuullinen finanssiala. Viitattu 27.2.2021. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-vastuullinen_finanssiala.pdf

Finanssiala ry 2021a. Pankkien tehtävät. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssimarkkinoiden-toimijat/pankkien-tehtavat.html>

Finanssiala ry 2021b. Finanssimarkkinoiden toimijat. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssimarkkinoiden-toimijat.html>

Finanssiala ry 2021c. Finanssialalla toimiminen. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialalla-tyoskentely.html>

Finanssiala ry 2021d. Finanssialan tulevaisuudennäkymät. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialan-tulevaisuudennakymat.html>

Finanssiala ry 2021e. Sääntely. Viitattu 11.4.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-pankki/saantely.html>

Finanssiala ry 2021f. Digitalisaatiosta finanssialalla. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/digitalisaatiosta-finanssialalla.html>

Finanssiala ry 2021g. Innovaatiot. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot.html>

Finanssiala ry 2021h. Mobiliteetti. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/mobiliteetti.html>

Finanssiala ry 2021i. Pilvipalvelut. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/pilvipalvelut.html>

Finanssiala ry 2021j. Blockchain. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/blockchain.html>

Finanssiala ry 2021k. Massadata ja data-analytiikka. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/massadata-ja-data-analytiikka.html>

Finanssiala ry 2021l. Tekoäly. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/tekoaly.html>

Finanssiala ry 2021m. FinTech. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/fintech.html>

Finanssiala ry 2021n. Muuttuva finanssiala. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/muuttuva-finanssiala.html>

Finanssiala ry 2021o. Asiakkuuksien hoitaminen. Viitattu 11.4.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/asiakkuuksien-hoitaminen.html>

Finanssiala ry 2021p. Finanssimarkkinoiden toimijoita koskevat ohjeet ja hyvä pankkitapa. Viitattu 11.4.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssimarkkinoiden-toimijoita-koskevat-ohjeet-ja-hyva-pankkitapa.html>

Finanssiala ry 2021q. Hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset periaatteet. Viitattu 11.4.2021. <https://www.finanssiala.fi/aiheet/hyva-vakuutustapa-ja-vakuutustoiminnan-yleiset-periaatteet/>

Finanssiala ry 2021r. Kestävän kehityksen sitoumukset. Viitattu 11.4.2021. <https://www.finanssiala.fi/aiheet/kestavan-kehityksen-sitoumukset/#/>

Finanssiala ry 2021s. Kyberriskit finanssialalla. Viitattu 21.2.2021. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-pankki/kyberriskit-finanssialalla.html>

Finanssialan keskusliitto 2015. Hyvä pankkitapa. Viitattu 12.2.2021. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyva_pankkitapa.pdf

Finanssivalvonta 2013. Standardi 2.4. – Asiakkaan tunteminen – rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen. Viitattu 27.2.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/standardit/2.4/2.4.std5.pdf>

Finanssivalvonta 2018. Selonotto- ja ilmoitusvelvollisuus. Viitattu 27.2.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/rahanpesun-estaminen/selonotto--ja-ilmoitusvelvollisuus/>

Finanssivalvonta 2020. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen. Viitattu 27.2.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/kysymyksiä-ja-vastauksia/asiakkaan-tunnistaminen-ja-tunteminen/>

Finanssivalvonta 2021a. FinTech - Finanssialan innovaatiot. Viitattu 18.1.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/fintech--finanssialan-innovaatiot/>

Finanssivalvonta 2021b. Finanssivalvonta. Viitattu 13.2.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssivalvonta/>

Finanssivalvonta 2021c. Luvattomia palveluntarjoajia koskevat varoitukset. Viitattu 21.2.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/rekisterit/varoituslistat/luvattomia-palveluntarjoajia-koskevat-varoitukset/>

Finanssivalvonta 2021d. Ulkomaisten valvontaviranomaisten varoitukset. Viitattu 21.2.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/rekisterit/varoituslistat/ulkomaisten-valvontaviranomaisten-varoitukset/>

Fine 2021. Finanssialan sopimus pohjaisen asiakasorganisaation (FINE) ohjesääntö. Viitattu 13.2.2021. <https://www.fine.fi/tietoa-finesta/organisaatio/ohjesaanto.html>

Gartner 2015. Viitattu 7.2.2021. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-the-internet-of-things-is-changing-cybersecurity/>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Helsingin yliopisto 2020. Elements of AI. Viitattu 20.11.2020. https://course.elementsofai.com/fi/?_ga=2.52896033.862893636.1613152347-1099650629.1613152347

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Jyväskylä: Gaudeamus.

Hyppänen, A. 2020a. Opas: mikä on älysopimus (smart contract)? Viitattu 7.3.2021. <https://bitcoinkeskus.com/alysoipimus-smart-contract/>

Hyppänen, A. 2020b. Chainlink ja oraakkelit. Viitattu 7.3.2021. <https://bitcoinkeskus.com/chainlink/>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Joutsijoki, H. 2018. Tampereen yliopiston dosentin seminaariesitys 24.5.2018. Tiedonlouhinta ja sen mahdollisuudet. Tietoaineistokallion louhintaa ja arviointia – aineistonhankinnan monet muodot -seminaari. Helsinki. Viitattu 16.5.2021. https://www.stks.fi/wp-content/uploads/2018/06/STKS_Seminaari_Henry_Joutsijoki.pdf

Kaakinen, M. & Ellonen, N. 2021. Regressioanalyysi. Kvantitatiivisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 16.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/regressio/analyysi/>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.3.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 7.3.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf>

Lampela, R. 2019. Suomi on Euroopan kärkimaa uuden teknologian suhteen – digiteknologian osuus liki tuplasti EU:n keskiarvon. Viitattu 30.5.2021. <https://www.tivi.fi/uutiset/suomi-on-euroopan-karkimaa-uuden-teknologian-suhteen-digiteknologian-osuus-lik-i-tuplasti-eun-keskiarvon/be5ff933-8a68-3d7e-a8b9-6e7202814f51>

Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. 2019. Osaamisrakenne 2035. Viitattu 4.2.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf

Luotettavaa tekoälyä koskevat eettiset ohjeet 2019. Tekoälyä käsittelevä korkean tason asiantuntijaryhmä. Viitattu 2.1.2021. <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/d3988569-0434-11ea-8c1f-01aa75ed71a1>

Mattila, J., Mäkäräinen, K., Pajarinen, M., Seppälä, T., Ali-Jyrkkö, J. & Tervo, E. Digibarometri 2020: Kyberturvan tilannekuva Suomessa. Viitattu 21.2.2021. https://ek.fi/wp-content/uploads/digibarometri_2020.pdf

Newman, D. & McClimans, F. 2019. Experience 2030: The future of Customer Experience is ... NOW! Viitattu 28.2.2021. <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/marketing-whitepapers-ebooks/third-party-whitepapers/en/futurum-experience-2030-emea-110977.pdf>

Ng, A. 2017. The State of Artificial Intelligence. Stanford Universityn dosentin luento EmTech-konferenssissa 7.11.2017. Verkkovideo. Viitattu 12.4.2021. https://youtu.be/NKpuX_yzdYs

Niemelä, L. 2020. Kyberturvallisuuden edistäminen on avoimuutta, viestintää ja uusia toimintamalleja. Viitattu 4.2.2021. <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Kyberturvallisuuden-edistaminen-avoimuutta-viestint%C3%A4%C3%A4-ja-uu-sia-toimintamalleja.aspx>

Nordea 2021. Nordea MyLife – enemmän kuin henkivakuutus. Viitattu 15.5.2021. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/vakuutukset/henkilovakuutukset/mylife.html>

Ohio University 2021. Predictive and Prescriptive analytics: What's the Difference? Viitattu 16.5.2021. <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/predictive-vs-prescriptive-analytics-whats-the-difference/>

Oph 2021. Osaamisen ennakkointifoorumi. Viitattu 3.6.2021. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakkointifoorumi-oef>

Osaamisen ennakkointifoorumi – osaamiskorttipakka 2019. Opetushallitus. Viitattu 29.12.2020. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf

- Palmgren, J. 2020. Hyvä tapa finanssialalla – hyvää asiakaspalvelua. Viitattu 13.2.2021. <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Hyva-tapa-finanssialalla-%E2%80%93-hyvaa-asiakaspalvelua-.aspx>
- Peltonen, M. 2018. Tekoäly tuli vakuutusyhtiöön. *Kansanuutiset* 30.8.2018. Viitattu 4.2.2021. <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3951826-tekoaly-tuli-vakuutusyhtioon>
- Pirinen, H. 2015. *Esimies muutoksen johtajana*. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11.4.2021.
- Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Aalto-yliopisto. Taloustieteen laitos. Viitattu 12.3.2021. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Rajander-Juusti, R. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen – Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 -hankkeen loppuraportti. Hyvinvoiva finanssiala hanke. Viitattu 12.3.2021. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf
- Rautiainen, H. 2020. Tiimi, tieto ja teknologia – Timo Ritakallion ja Timo Lehtimäen 3 ajatusta johtamisesta ja turvallisuudesta. *Erillisverkot* 13.10.2020. Viitattu 4.2.2021. <https://www.erillisverkot.fi/tiimi-tieto-ja-teknologia-timo-ritakallion-ja-timo-lehtimaen-3-ajatusta-johtamisesta-ja-turvallisuudesta/>
- Ritakallio, T. 2019. Digitalisaatio kilpailuetuna ja eri käyttäjäryhmien huomioiminen palvelujen tarjonnassa. Verkkovideo. Finanssivalvonnan seminaari 26.11.2019. Viitattu 15.5.2021. <https://youtu.be/MMk0TtZzd2k>
- Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Limnell, J. 2017. *Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet*. Valtiovarainministeriön julkaisu – 10/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 16.5.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79260/Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf
- Ruusuvuori, R., Nikander, P. & Hyvärinen, M. *Haastattelun analyysi*. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Salo, I. 2014. Big data liiketoiminnan johtamiseen tarvitaan tietoa. Microsoft-tilaisuus. Viitattu 11.5.2021. <https://www.slideshare.net/ivoriofinland/big-data-liiketoiminnan-johtamiseen-tarvitaan-tietoa-microsoft-13052014-immo-salo>
- Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Sandqvist, J. 2018. Finanssiala ja GDPR: Perinteisestä markkinointiviestinnästä aidoksi kanssakäymiseksi. Viitattu 12.4.2021. <https://uutishuone.pwc.fi/finanssiala-ja-gdpr-perinteisesta-markkinointiviestinnasta-aidoksi-kanssakaymiseksi>
- Saxholm, N. 2020. Finanssialan Luotain 27.5.2020. Finanssiala ry. YouTube-video. Viitattu 21.2.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=WDtNgb0KuBA>
- Siikala, K. 2020. Finanssiala julkaisi yhteiset vastuullisuusteedit – kestävä kehitys vahvana kivijalkana. Viitattu 27.2.2021. <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/vastuullisuusteedit-%E2%80%93-uutena-osiona-kestava-kehitys.aspx>
- Szyjewski, Z. 2020. Future management. *Procedia Computer Science* Volume 176, 2020, Pages 3476-3485. Viitattu 7.2.2021. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S187705092031944X>

- Tietokiri 2021. Mitä on tiedolla johtaminen? Viitattu 7.3.2021. <https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>
- Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Viitattu 12.4.2021. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Kun-kone-ottaa-ohjat.pdf>
- Traficom 2021a. Haavoittuvuudet hallintaan SBOMmin varmasti. Viitattu 21.2.2021. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/haavoittuvuudet-hallintaan-sbommin-varmasti>
- Traficom 2021b. Kybersää – Tammikuu 2021. Viitattu 21.2.2021. https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/file/Kybers%C3%A4%C3%A4_tammikuu_2021_TLP_WHITE.pdf
- Traficom 2021c. Kyberharjoituskenaariot 2021. Skenaarioesimerkkejä harjoituksen järjestäjälle. Traficom julkaisuja 2/2021. Viitattu 21.2.2021. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/file/kyberharjoituskenaariot2021.pdf>
- Tretjakov, J. 2020. Finanssialan Luotain 27.5.2020. Finanssiala ry. YouTube-video. Viitattu 21.2.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=WDtNgb0KuBA>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, A. 2019a. Finanssivalvonnan seminaari 26.11.2019. Avauspuhe. Viitattu 15.5.2021. https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/lehdistotiedotteet/2019/avauspuhe_at_26112019.pdf
- Tuominen, A. 2019b. Avaussanat. Verkkovideo. Finanssivalvonnan seminaari 26.11.2019. Viitattu 15.5.2021. <https://youtu.be/MMk0TtZzd2k>
- Työturvallisuuskeskus 2021. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 7.3.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo
- T-Media 2015. Muuttuva työ finanssialalla. Viitattu 20.12.2020. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/03/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf
- T-Media 2021a. Luottamus & Maine. Viitattu 16.5.2021. <https://t-media.fi/luottamus-maine/>
- T-Media 2021b. Erikoistutkimukset. Viitattu 9.5.2021. <https://t-media.fi/erikoistutkimukset/>
- Vehkaoja, M. 2020. Ohjelmistorobotit muuttavat työelämää – ”Tulevaisuudessa voi olla tiimejä, joihin kuuluu sekä ihmisiä sekä koneita”. Tivi-lehti 22.9.2020. Viitattu 31.1.2021. <https://www.tivi.fi/uutiset/ohjelmistorobotit-muuttavat-tyoelamaa-tulevaisuudessa-voi-olla-tiimeja-joihin-kuuluu-ihmisia-seka-koneita/ebce71f4-789b-4319-a48d-bb38a68cd2fc>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. P. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wharton University of Pennsylvania 2020. Artificial Intelligence Will Change How We Think About Leadership. Viitattu 16.5.2021. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/artificial-intelligence-will-change-think-leadership/>

Julkaisemattomat

Jäntti, E. 2021. Toimitusjohtajan haastattelu 17.3.2021. Nooa Säästöpankki. Teams-haastattelu.

Leinikka, H. 2021. Toimitusjohtajan haastattelu 6.5.2021. T-Media Oy. Teams-haastattelu.

Linna, M. 2021. Johtavan asiantuntijan haastattelu 19.3.2021. Finanssiala ry. Teams-haastattelu.

Mustonen, A. 2021. Robottiikasta vastaavan johtajan haastattelu 17.3.2021. If Vahinkovakuutus Oyj. Teams-haastattelu.

Ristola, R. 2021. Henkilöstöjohtajan haastattelu 19.3.2021. Danske Bank A/S.

Sajavaara, A. 2021. Toimialapäällikön haastattelu 19.3.2021. Palta ry. Teams-haastattelu.

T-Media 2020. Luottamus & Maine -tutkimusraportti – Suuri yleisö 2020/Q4.

KUVIOT

Kuvio 1: Analysoinnin tasoja (Salo 2014, 23.)	16
Kuvio 2: Kilpailevat toimijat finanssialalla (mukaillen Rajander-Juusti 2015, 19.)	21
Kuvio 3: Havainnollistava kuvio asiakaskäyttäytymisen muutoksesta OP:lla vuosien 2016 - 2019 välillä (Ritakallio 2019, 00:48:38.)	26
Kuvio 4: Digiajan asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2.3.)	27
Kuvio 5: Futurelabin CX3D-asiakaskokemusmittari (mukaillen Korkiakoski 2019, 68.)	32
Kuvio 6: Futurelabin EX3D-malli henkilöstökokemuksen mittaamiseen (mukaillen Korkiakoski 2019, 133.)	34
Kuvio 7: Havainnollistava kuva turvallisuuden eri osa-alueista ja niiden suhteesta toisiinsa (mukaillen Gartner 2015.)	54

KUVITUSKUVAT

Kuvituskuva 1: Opinnäytetyön robottiopas	9
Kuvituskuva 2: Finanssialan työn murrokseen vaikuttavat tekijät	11
Kuvituskuva 3: Mobiliteetin monet ulottuvuudet	12
Kuvituskuva 4: Kaikki laitteet voidaan yhdistää toisiinsa pilvipalveluiden avulla	13
Kuvituskuva 5: Lohkoketjuteknologian turvallisuus perustuu hajautettuun tietokantaan	14
Kuvituskuva 6: Big data on valtava voimavara	15
Kuvituskuva 7: Ihminen määrittää mitä robotti tekee	18
Kuvituskuva 8: Robotin ominaisuuksia	19
Kuvituskuva 9: Digitaalisia finanssiteknologian innovaatioita	22
Kuvituskuva 10: Finanssialan osaamistarpeita	24
Kuvituskuva 11: Esimerkkejä asiakassegmenteistä	29
Kuvituskuva 12: Asiakaskokemuksen vaikutteet	30
Kuvituskuva 13: Työhyvinvoinnin osatekijöitä	37
Kuvituskuva 14: Valmentavan johtajan tavoitteet	40
Kuvituskuva 15: Ihmisen tunneskaalat	41
Kuvituskuva 16: Valinnan mahdollisuus muutoksen ja pysähtyneen tilan välillä	44
Kuvituskuva 17: Innovaatiotoiminta	45
Kuvituskuva 18: Tiedolla johtamisen tärkeät kysymykset	46

Kuvituskuva 19: Robotin ja ihmisen vahvuudet johtamisessa	48
Kuvituskuva 20: Robotin vahvuudet ja heikkoudet.....	49
Kuvituskuva 21: Digitaaliset turvallisuusuhat.....	56
Kuvituskuva 22: Ihmisen ja robotin työnjako johtamisessa	88

HENKILÖKUVAT

Henkilökuva 1: Harri Leinikka (© 2021 Palta ry)	35
Henkilökuva 2: Asko Mustonen (© 2021 Laura Hyytiäinen)	62
Henkilökuva 3: Anu Sajavaara (© 2021 Palta ry)	67
Henkilökuva 4: Esa Jäntti (© 2021 Nooa Säästöpankki).....	72
Henkilökuva 5: Riikka Ristola (© 2021 Danske Bank).....	75
Henkilökuva 6: Mika Linna (© 2021 Finanssiala ry)	80

LIITTEET

Liite 1: Sähköpostisaate haastateltaville	106
Liite 2: Haastattelukysymykset teemoittain	107

Liite 1: Sähköpostisaate haastateltaville

”Haastattelupyyntö finanssialaa käsittelevää opinnäytetyötä varten”

Hei!

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijat Annamaija Anttila ja Piia Rantanen. Teemme opinnäytetyötä työnimellä: **”Tekoäly ja robotiikka johtamisen apuvälineinä työn murroksessa finanssialalla.”** Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia aihealueita finanssialan toimintaympäristössä: työn murros, johtaminen, digitalisaatio, asiakkuudet ja kyberturvallisuus. Tavoitteena on tutkia, miten tekoäly ja robotiikka tukevat finanssialan johtamista ja kuinka sitä kautta saadaan toteutettua paras asiakaskokemus.

Toivomme teidän osallistuvan opinnäytetyömme tutkimusosion teemahaastatteluun, saadaksemme näkökulmia finanssialalta mahdollisimman kattavasti eri asiantuntijuuksien osa-alueilta. Työelämäohjaajamme toimii Tarja Kallonen, joka suositteli teitä haastateltavaksi alan erityisasiantuntijana.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 1 tunti. Haastattelut toteutetaan maaliskuun aikana, esimerkiksi 10. tai 17.3. tai ehdottamanasi ajankohtana. Haastattelu toteutetaan vallitsevan Covid-19 tilanteen vuoksi ensisijaisesti Teamsin välityksellä. Lähetämme kysymykset 3 päivää ennen sovittua haastatteluaikaa, jotta saatte rauhassa perehtyä niihin etukäteen. Haastattelussa ovat paikalla molemmat opiskelijat. Mikäli teille sopii, haastattelu tallennetaan ja litteroinnin jälkeen hävitämme nauhoitteet.

Vastaathan jompaankumpaan alla olevista osoitteista 5.3.2021 mennessä milloin haastattelu sinulle sopii, mikäli olet halukas osallistumaan haastatteluun.

annamaija.anttila@student.laurea.fi

piia.rantanen@student.laurea.fi

Opinnäytetyön valmistuttua lähetämme linkin teille valmiiseen työhön luettavaksi.

Ystävällisin terveisin

Annamaija & Piia

Liite 2: Haastattelukysymykset teemoittain

Teknologia
1. Minkälaisia osaamistarpeita koet teknologian kehityksen synnyttävän finanssialalle?
2. Miten tekoälyä ja robotiikkaa voi mielestäsi hyödyntää tulevaisuudessa: A) työntekijöiden apuna B) esimiestyössä C) asiakaspalvelussa
3. Mitkä ovat konkreettisimmat hyödyt, joita digitalisaatio on tuonut finanssialalle?
4. Minkälaisia uusia innovaatioita uskot robotisaation, tekoälyn ja datan keruun tuovan finanssialalle tulevaisuudessa?

Digitalisaatio ja yhteistyö
1. Miten finanssialan työnantajat voisivat edistää digitalisaatiota?
2. Mikä on työntekijöiden rooli tietotekniikan yhä paremmassa hyödyntämisessä?
3. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät osaamisalueet / resurssit joihin finanssialan tulisi tulevaisuudessa panostaa?
4. Minkälaista yhteistyötä finanssialan perinteiset toimijat voisivat tehdä pärjätäkseen kilpailussa alalle pyrkiviä uusia toimijoita vastaan?

Johtaminen ja palveluliiketoiminta
1. Mitkä tekijät vaikuttavat finanssialalla parhaan asiakaskokemuksen muodostumiseen?
2. Millä keinoilla esimies voi edesauttaa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymistä?
3. Miten mielestäsi ihminen ja robotti/digitalisaatio/tekoäly luovat yhdessä parhaan asiakaskokemuksen?
4. Miten finanssialalla kehitetään ja ylläpidetään innovaatiotoimintaa?

Turvallisuus
1. Millaisia haasteita uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotto on aiheuttanut finanssialalla
2. Mitkä ovat suurimmat tietoturvat Euroopassa ja Suomessa ja miten niihin voidaan varautua
3. Miten finanssialalla voidaan edistää parhaiten turvallisuuskulttuuria?
4. Millä tavalla digitaaliset turvallisuusuhat ovat vaikuttaneet asiakaskäyttäytymiseen?