

PANKKIPROSESSIEN KESKITTÄMINEN

Case: Pankki X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kyllönen, Jouni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 44	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Pankkiprosessien keskittäminen Case: Pankki X		
Tutkinto Liiketalouden ja matkailun ala, Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää keskittämisen vaikutus toimeksiantoyrityksessä, tilaajan ja tuottajan näkökulmista. Tutkimuksessa tilaajalla tarkoitetaan asiakasvastaavia, jotka lähettävät toimeksiantoja asiakaskohtaamisista. Tuottajalla tarkoitetaan prosessitiimiä, joka täytäntöönpanee tilaajan lähettämät toimeksiannot.</p> <p>Toimeksiantoyritys on suuri talletuspankki omalla markkina-alueellaan. Talletuspankki suoritti tausta- ja tukitoimintojen keskittämisen 2017. Tutkimuksen tarkoitus oli saada selkeys siitä, kuinka keskittäminen on vaikuttanut tuki- ja taustatoimintojen, sekä niiden käyttäjien väliseen yhteistyöhön. Tarkoitus oli myös selvittää, kuinka tilaaja näkee keskittämisen vaikuttaneen hänen omaan työhönsä.</p> <p>Työn teoriaosuudessa perehdytään itse keskittämiseen ja talletuspankkien toimintaympäristöön. Teoriaosuudessa on myös käyty läpi keskittämisen riskit, haitat ja hyödyt hyödyntäen keskittämisestä saatavaa kirjallisuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelu- ja kyselytutkimusta sekä tutkijan omaa havainnointia. Aineisto kerättiin kahdenkeskeisinä haastatteluina ja kyselynä. Haastattelut perustuivat ennalta annettuihin haastattelukysymyksiin, mutta vastaukset olivat vapaamuotoisia. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan yleistä mielipidettä liittyen keskittämiseen ja sen vaikutuksiin.</p> <p>Tutkimuksen keskeinen tulos oli, että keskittäminen koettiin niin tilaajan kuin toimittajan näkökulmista lähinnä positiivisena. Kumpikaan osapuoli ei koe keskittämisen vaikuttaneen omaan työntekoonsa negatiivisesti aiempaan järjestelyyn verrattuna ja suurin osa tilaajana toimivista henkilöistä koki keskittämisen tuoneen heidän työhönsä merkittävästi lisäarvoa.</p>		
Asiasanat pankki, keskittäminen, osaamiskeskus		

Abstract

Author(s) Kyllönen Jouni	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 44	
Title of publication Centralization of Banking processes Case: Bank X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The goal of this study was to investigate the effects of centralizing banking processes, from the point of view of purchasers and producers. The commission company is one of the biggest banks in its own market area. The case bank performed the centralization of back office and middle office processes in 2017. The aim of the thesis was to investigate how centralizing has affected collaboration between the support, and custom production teams and the purchasers. The purpose was also to clarify how these individuals from both parties see the changes that centralizing has brought to their day-to-day work.</p> <p>The theoretical background of the study focuses on the definition of centralizing processes and on the banks' operational environment, so that the reader would have a broad understanding of what generally happens in the banks' process teams daily. The benefits and risks of centralizing are also analyzed in the theoretical part.</p> <p>This study was carried out by interviews, a questionnaire survey and by observation. The interviews were done from both the purchaser's and the producer's side of centralizing. The interviews were based on pre-given questions, and they were informal by nature. The questionnaire survey was designed to investigate overall opinions on centralizing among the purchasers.</p> <p>The key results of the study were that both parties of centralizing are mostly positive towards the results and effects of the centralizing process. According to the results, neither of the sides felt that centralizing bank processes had resulted in worsening collaboration between them or affected negatively in any other way, compared to pre-centralizing. Most of the employees think that centralizing has added value to their daily work.</p>		
Keywords bank, centralizing, operation center		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	2
1.3	Aiemmat tutkimukset aiheesta	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	PANKKIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA PALVELUT SUOMESSA.....	5
2.1	Talletuspankki.....	5
2.2	Liiketoiminnan rahoitus ja luotonanto	6
2.3	Varainhoito- ja sijoituspalvelut	7
2.4	Maksupalvelut.....	8
3	PANKKIPROSESSIIN LIITTYVÄT KESKEISET TEHTÄVÄT JA SÄÄDÖKSET.....	9
3.1	Työprosessin määrittely	9
3.2	Keskeiset pankkiprosessit.....	9
3.2.1	Asiakkaan tunnistaminen.....	10
3.2.2	Edustustilanteet	11
3.2.3	Toimeksiannot ja niiden toteutus.....	12
3.3	Tietosuoja-asetus GPDR	13
4	KESKITTÄMINEN JA TYÖPROSESSIEN KEHITTÄMINEN	15
4.1	Motiivi keskittämiseksi	15
4.2	Keskittämisen hyödyt.....	16
4.3	Keskittämisen riskit ja haitat.....	17
4.4	Tilaaaja-tuottaja -malli.....	17
4.5	Tilaus-tuottaja -mallin tehokkuuden ja laadun mittaaminen	19
5	PANKKI X.....	22
5.1	Lähtötilanne	22
5.2	Keskittämismahdollisuuksien kartoitus.....	23
5.3	Päätös keskittämisestä	24
5.4	Keskittämisprosessin suunnittelu ja toteutus.....	25
5.5	Osaamiskeskus	27
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	28
6.1	Aineiston hankinta	28
6.2	Tehokkuus.....	29
6.3	Tuottajan näkökulma	30

6.4	Tilaaajan näkökulma.....	31
6.5	Kyselyn tulokset.....	32
6.6	Johtopäätökset	35
6.7	Tutkimuksen luotettavuus	37
7	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Viime vuosien aikana Suomen pankkien organisaatioissa on tehty suuria muutoksia. Pankkitoimintojen keskittäminen on ollut keskiössä pankkien kehittyessä joustavimmiksi ja parantaessaan toiminnan kannattavuutta. Keskittämisen kohteena on yleisimmin kaikkien asiakastoimeksiantojen hoito, tuki- ja taustatoiminnoissa.

Tässä työssä tutkitaan erään merkittävän talletuspankin keskittämisprosessin vaiheita ja tuloksia niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta, jatkossa tästä talletuspankista käytetään nimitystä Pankki X. Case Pankissa perustettiin työryhmä vuonna 2015, tavoitteenaan selvittää pankkiprosessien keskittämisen mahdollisuuksia. Tarkoituksena oli vähentää asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden työtaakkaa ja siten mahdollistaa heille enemmän aikaa asiakastapaamisille. Työryhmä esitti raportin vuonna 2016, minkä mukaan pankkiprosessien keskittämispäätös tehtiin ja yksikkö perustettiin vuonna 2017.

Yksiköt rakennettiin tiimipäälliköistä ja heidän rekrytoimistaan henkilöistä. Koska tiimin luominen perustettiin ulkomaille, tuli yksikköä varten rekrytoida uusia henkilöitä. Itse työnkuvaan ja pankkitoimintoihin liittymättä, ensimmäinen haaste uudelle yksikölle oli kielitaito. Koska yksikkö palvelee pankin Suomen konttoreita, on rekrytoituilla henkilöillä oltava hyvä suomen kielen taito. Yksikkö perustettiin tämän vuoksi Suomen naapurimaahan, josta kielitaitoisia alan ammattilaisia löytyy.

Pankkipalveluiden keskittäminen on muuttanut alan toimijoiden kannattavuutta, joustavuutta ja palvelutehokkuutta. Koska keskittäminen tehdään usein ulkomaille palkkatason ja muiden hallinnollisten kulujen alentamisen vuoksi, luo se myös paljon uusia haasteita ja juridisia esteitä. Keskittämisen aiheuttamat julkiset mielipiteet, kaupallinen etu ja kansainvälisyys tekevät aiheesta mielenkiintoisen. Keskittäminen ei rajoitu vain pankkialan toimijoihin, vaan keskittämistä on tehty jokaisella alalla, jolla se on ollut mahdollista.

Opinnäytetyön tekijä tarkastelee työssä käsiteltäviä asioita konttorien henkilökunnan ja uuden yksikön näkökulmasta. Tekijällä itsellään on kokemusta useiden keskitettyjen toimintojen tuottamisesta useamman vuoden ajalta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten pankkiprosessien keskittäminen on vaikuttanut työntekijään sekä miten sen toteuttaminen on onnistunut tilaajan ja tuottajan näkökulmasta.

Työssä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten keskittäminen on onnistunut tuottajan ja tilaajan näkökulmasta?
- Miten keskittäminen on vaikuttanut työntekijään tilaajan ja tuottajan näkökulmasta?
- Miten keskittäminen on vaikuttanut tuotantotehokkuuteen?

Tutkimuksessa tarkastellaan case-yritystä tilaaja-tuottaja näkökulmasta. Tutkimuskohdeksi on rajattu Pankki X:n yksiköistä yhden prosessin henkilökunta. Keskittämisen onnistuneisuutta, vaikutusta työntekijään liittyen ja tehokkuutta tutkittaessa käytetään tilaajan ja tuottajan antamia näkemyksiä sekä tuotantotilastoja. Keskittämisen tuotantotehokkuuden tutkimiseen on käytetty sisäistä tilastointia sekä niiden vertailua ennen ja jälkeen keskityksen.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella menetelmällä ja tarkennettuna case -tutkimuksena. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapaa tutkia kohdetta aikaisemmilla tutkimustöillä ja kirjoittajan omilla päätelmillä. Kvalitatiiviset tutkimukset rakentuvat teoriasta ja empiirisestä osasta, sekä tutkimuksen analysoinnista ja johtopäätöksistä, käyttäen edellä mainittuja tapoja. Tavanomainen asia kvalitatiiviselle tutkimukselle on se, ettei siinä ole hypoteesia. Hypoteesilla tarkoitetaan tuloksien ennakoitua. Hypoteesia ei käytetä, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään päästä tulokseen tutkimuksen avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006.)

Case-tutkimuksella tarkoitetaan kvalitatiivista tapaustutkimusta. Tätä tutkimustapaa käytetään silloin, kun tutkitaan jonkun tietyn ilmiön yksityiskohtaista rakennetta, eikä sen yleisluonnetta. Tähän työhön on valittu Case-tutkimus tutkimusmenetelmäksi, koska työssä keskitytään yhteen prosessiyksikköön usean yksikön keskittämisen aikana. (Syrjälä 1994, 13.)

Työssä käsiteltävä teoriaosuus on koottu keskittämiseen, pankkialaan ja lainsäädäntöön liittyvästä kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista. Laadullisessa tutkimuksessa teorian ollessa tärkeässä roolissa on tärkeää, että siinä on tutustuttu tarkasti aihepiirin taustoihin, nykytilaan ja toimintaympäristöön (Metsämuuronen 2006, 24). Teoriassa käydään läpi tutkittavan kohteen oletettavat muutokset liiketoimintaan, mahdolliset riskit ja hyödyt. Teoriassa myös käydään läpi minkälaiset tehtävät ja toiminnot liittyvät keskeisesti Pankki X:n yhteen toimintaan.

Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle yleistä, on tässä tutkimuksessa käytetty tiedonkeruuseen haastatteluita, kyselylomakkeita, aiheeseen liittyviä dokumentteja ja havainnointia. Haastattelulla tarkoitetaan tiedonkeruuta kysymällä suullisesti, samaa tarkoitetaan kyselylomakkeilla kirjallisessa muodossa. Dokumenteilla tarkoitetaan tässä työssä sisäisiä, projektin aikana ja sitä varten valmistettuja dokumentteja. Havainnointi tässä työssä pohjautuu työnteon aikana tehtyihin huomioihin. Sillä tarkoitetaan tietoa, jota saadaan ympäristöä tarkkailemalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005.)

1.3 Aiemmat tutkimukset aiheesta

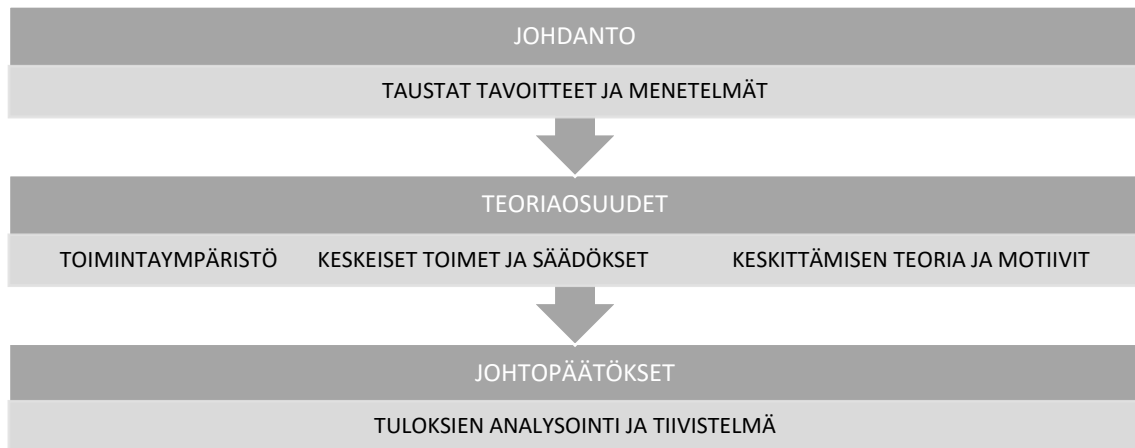
Työprosessien ja toimintojen keskittämisestä löytyy niukasti tutkimuksia, sillä usein on keskittämisen tarkka prosessi ja toteuttaminen salassapitovelvollisuuden alaista tietoa. Opinnäytetöissä tehdyt tutkimukset keskittämisestä ovatkin usein Case-tutkimuksia "X"-yrityksestä tai muusta nimettömästä toimijasta. Tutkimuksia löytyy myös toimijoiden nimillä, nämä tutkimukset on usein tehty julkisille toimijoille.

Vuonna 2006 julkaistussa ammattikorkeakoulun opinnäytetyötutkimuksessa "Kuntapalvelujen keskittämisen vaikutus asiakastyytyväisyyteen" Anita Seppänen tutki, kuinka palveluiden keskittäminen vaikutti niiden käyttäjiin ja itse palveluiden tuottamisen tehokkuuteen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään samoja asioita, kuin tässä tutkimuksessa tehokkuuden ja tyytyväisyyden kannalta. Tehtävänä Seppäsen tutkimukselle oli myös selvittää, kuinka keskittäminen vastasi toimeksiantajan asiakkaiden tarpeita. Seppäsen tutkimus toteutettiin mielipidekyselyiden, haastatteluiden, oman havainnoinnin ja alan sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Tutkimuksen tulos oli, että asiakkaiden tyytyväisyys keskityksen vaikutuksiin oli melko positiivinen. Palveluiden tuottamisen tehokkuus nousi huomattavasti sekä palveluntarjoaja pystyi vastaamaan henkilöstövajeeseen kokonaan poistamalla sen. Tutkimuksen toimeksiantaja siis saavutti tutkimuksen mukaan kaikki tavoitteensa mitä oli keskittämisellä hakenut. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää samankaltaisesti, onko Pankki X:n keskitys onnistunut tarkasteltavilla osa-alueilla ja kuinka siihen on päästy.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa käydään läpi työn tausta, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät ja tutkimustavoitteet. Teoriaosuus on jaettu tässä työssä kolmeen osaan. Teorian ensimmäisessä osassa perehdytään työn kohteen toimintaympäristöön ja alan palveluihin. Toisessa osassa perehdytään työn kohteelle keskeisiin työprosesseihin ja niihin liittyviin

säädöksiin ja asetuksiin. Kolmannessa osuudessa keskitytään keskittämiseen, sen motiiveihin, hyötyihin, haittoihin ja riskeihin. Alla olevassa kuviossa 1, on kuvattu tämän tutkimuksen vaiheet.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Teoriaosuuden jälkeen tulee työn empiirinen osa, jossa kartoitetaan Pankki X:n lähtökohdat, keskittämisen vaiheet ja tulokset. Näitä vaiheita läpikäyden selvitetään projektiyksikön keskittämisen kaikki vaiheet. Empiirisen osan jälkeen, viimeisenä osiona siirrytään tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin. Työ loppuu yhteenvetoon.

2 PANKKIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA PALVELUT SUOMESSA

Tutkimuksessa perehdytään Pankki X:n keskittämisen prosessiin. Tämän pääluvun on tarkoitus tarkentaa minkälaisessa toimintaympäristössä tutkimuksen kohde toimii ja minkälaisia palveluita prosesseina tuotetaan. Vakuutus-, sijoitus- ja pankkipalveluita tarjoavat yritykset toimivat finanssialalla. Itse pankkien toiminta voidaan jakaa kahdelle osa-alueelle, vähittäispankkitoiminta ja tukkupankkitoiminta. (Kontkanen 2011, 11.)

Vähittäispankkitoiminnalla tarkoitetaan kotitalouksille ja pienyrityksille tuotettua pankkipalvelua. Näihin palveluihin kuuluvat sijoitus-, luotto-, säästö- ja maksupalvelut. Palveluiden tarkka sisältö ja siihen liittyvät toimet määrittyvät palveltavan asiakkaan mukaan. (Kontkanen 2011,11.) Tässä työssä käsiteltävän talletuspankin prosessit koskevat vähittäispankkiliiketoimintaa.

Tukkupankkitoiminnalla taas tarkoitetaan laajempaa kaupankäyntiä raha- ja arvopaperimarkkinoilla, niin ulkomaisilla kuin kotimaisillakin markkinoilla. Tukkupankkitoiminnaksi luetaan myös ulkomaisilta rahoitusmarkkinoilta hankittu suora rahoitus kotimaiselle toimijalle. Tukkupankkitoimintaa on myös investointipankkitoiminta, johon osakkeiden osto, myynti ja yrityskauppojen rahoitus kuuluvat. (Kontkanen 2011,11.)

2.1 Talletuspankki

Talletuspankilla tarkoitetaan rahalaitoksia, jotka saavat ottaa vastaan talletuksia ja tarjota luottoja ja muita rahoituspalveluita. Pankkien toimintaan saa kuulua myös sijoitustoiminta. Talletuksien vastaanottaminen on luvanvaraista toimintaa. Toimintaluvan myöntää Euroopan rahastomarkkinoilla EKP eli Euroopan keskuspankki, mikäli pankki täyttää vaaditun toiminta-alueensa ja asemansa mukaiset taloudelliset vaatimukset. Pankin on myös osoitettava, että sitä tullaan johtamaan ammattitaitoisesti, terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukaisesti. Osoitus osaamisesta tehdään selvityksellä omistajista ja johtajista. (Finanssivalvonta 2015.)

Talletuspankkien yhtiörakenteen perusteella määritellään pankki joko liikepankiksi, osuuspankiksi tai säästöpankiksi. Liikepankit ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä, liikepankit voivat toimia koko Suomen ja ulkomaan markkina-alueilla. Osuus- ja säästöpankit ovat tavanomaisemmin paikallispankkeja, jotka toimivat usein rajatuilla alueilla. Suomen rahoitusmarkkinoilla toimii noin 15 ulkomaalaisen talletuspankin sivuliikettä ja 240 liike-, osuus- ja säästöpankkia. (Finanssivalvonta 2015.)

Luvanvarainen liiketoiminta on rajoitettu. sallittuja toimia talletusten vastaanottamisen lisäksi ovat muun muassa luotonanto, rahoitustoiminta, rahoitusleasing, maksupalvelu ja

muut maksuliiketoiminnat, takaustoiminta, arvopaperikaupankäynti ja siihen liittyvä muu toiminta, maksujen periminen, valuutanvaihto ja notaaritoiminta sekä sähköisen rahan liikkeeseenlasku. (Finanssivalvonta 2015.)

Liiketoimintaa Suomessa valvoo Finanssivalvonta ja talletuspankkien sekä muiden jäsenluottolaitosten yhteisliittymän keskusyhteisö. Riskien oton ja vakavaraisuuden säilymisen valvonta kuuluu Finanssivalvonnalle. Näin ollen talletuspankeilla on velvollisuus ilmoittaa Finanssivalvonnalle jatkuvasti asiakasrekisterin ja vähimmäisvarojen määrä. Valvonnalla pyritään varmistamaan, että talletuspankit noudattavat lainsäädännön ja hyvän tavan mukaisia tapoja kaikessa liiketoiminnassaan. (Finanssivalvonta 2015.)

Finanssivalvonta valvoo myös ulkomaalaisten rahalaitosten toimintaa Suomessa, päävastuu näiden toimijoiden liiketoiminnan valvomisesta on kuitenkin niiden kotimaisilla valvontajärjestöillä. (Finanssivalvonta 2015.)

2.2 Liiketoiminnan rahoitus ja luotonanto

Talletuspankit rahoittavat toimintansa pääosin kotimaiselta yleisöltä saaduilla talletuksilla. Näistä talletuksista merkittävin osuus tulee kotitalouksista. Varojenhankinnan perustana toimii myös pankkien väliset talletusmarkkinat ja pääomamarkkinat, joukkolainavelkakirjat. (Kontkanen 2015, 16.) Joukkolainakirjoilla, lyhennettynä joukkolainoilla tarkoitetaan lainaa, jonka on rahoittanut yleisö ja rajattu sijoittajajoukko. Joukkolainoja liikkeelle laskee eli ottaa muun muassa valtiot, kunnat ja kaupungit tai yritykset ja muut yhteisöt. (Kontkanen 2015, 117.) Koska vakiintuneissa oloissa pääoma käyttäytyy vakaasti, pystyy talletuspankit käyttämään sitä luottoa antaessaan. Pankkien pääomasta yli 90 prosenttia tulee velasta yleisölle ja luottolaitoksille. (Kontkanen 2015, 10.)

Suomessa kotitalouksille myönnettyjen asuntolainojen määrä 2017 oli 18,1 miljardia euroa, asuntolainojen lisäksi pankit myöntävät opintolainoja, kulutusluottoja ja luottoleasingejä. Pelkästään vuoteen 2016 verrattuna asuntolainojen määrä euroissa kasvoi 0,2 miljardia ja vuoteen 2015 verrattaessa 1,5 miljardia, mikä vastaa lähes 10 prosentin kasvua kahden vuoden aikana. Talletuspankeilla on siis merkittävä osa kotitalouksien rahoituksessa. (Suomen Pankki 2018.) Lainoihin talletuspankit lisäävät myös muita tuotteita itse rahoituksen lisäksi. Lainoihin useimmiten tarjotaan vakuutuksia, joko itse lainalle, ostettavalle kohteelle tai kokonaisvaltaisesti kaikkiin kotitalouden tarpeisiin. Vakuutuksien lisäksi lainoihin usein myydään korkosuoja, joilla asiakas pystyy sovitulla hinnalla varautumaan korkojen mahdollisen nousun riskiin. Talletuspankkien saama tuotto annetuista lainoista perustuu palvelumaksuihin, luoton korkoon ja muihin sivukuluihin joita lainan maksaja maksaa lainaa lyhettäessään.

2.3 Varainhoito- ja sijoituspalvelut

Luottoliiketoiminnan ja päivittäispankkipalveluiden lisäksi talletuspankit tarjoavat varainhoito- ja sijoituspalveluita. Näillä palveluilla tarkoitetaan esimerkiksi osakeoblikaatioita, rahastoja, vakuutussäästöjä ja sijoitustilejä. Talletuspankit tarjoavat sijoitus- ja varainhoitopalveluita joko oman tai toisen yhtiön kautta. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Yksinkertaisesta ja lyhytaikaisesta sijoitusmuodosta voidaan käyttää esimerkkinä sijoitustilejä. Sijoitustilit ovat yleensä määräaikaisia ja kiinteäkorkoisia. Määräaikaiselle tilille asiakkaan sijoittama raha on siis sovittu olevan avattavalla tai olemassa olevalla tilillä tietyn ajan, ja tämän ajan päätteeksi asiakas saa talletukselleen sovittun koron. Ehtona näiden määräaikaisten tilien avaamisessa ja normaalia korkeamman koron saamisessa on, että asiakas ei voi puuttua varoihin ennen talletusajan umpeutumista. Mikäli asiakas haluaa varansa takaisin käyttöön, on tämän annettava talletuspankille toimeksianto määräaikaisen sijoitustilin purusta. Kun asiakas purkaa määräaikaisen tilin, useimmiten hän menettää korkoedun eli saa takaisin vain alkuperäisen talletuksen pääoman. Sijoitustilit ovat siis riskitön sijoitus asiakkaalle, jonka tuotto tiedetään jo ennen sijoituksen tekemistä. Sijoituksen tuotto perustuu puhtaasti korkoihin. Koska sijoitus on riskitön, on se usein myös vähiten tuottava vaihtoehto. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Yleisin pitkäaikainen sijoitusmuoto on osakerahastot. Osakerahastot ovat palveluntarjoajan muodostamia sijoitussalkkuja, joita talletuspankit myyvät yksittäisenä tuotteena. Sijoitusrahastoja tarjotaan pienemmillä riskeillä ja tuotto-oletuksilla, aina korkea riskisiin suurin tuotto-oletuksin. Rahastoihin asiakas sijoittaa joko yksittäisinä merkintöinä tai säästösopimuksin. Rahastosta riippuen sijoitusten määrä voi olla minkä suuruinen tahansa. Rahastoihin sijoittaminen ja niistä pois lunastaminen tapahtuu päivän viiveellä ja asiakas voi halutessaan tehdä molempia päivittäin. Asiakas saa tuottoa pääomalleen, kun rahaston sisällä olevien osakkeiden ja muiden rahoitusmarkkinoiden tuotteiden arvo nousee tai niistä saadaan osinkoa rahastoon. Pankkien tuotto rahastokaupassa perustuu asiakkaiden maksamiin palvelukustannuksiin ja voittopalkkioon niiden tuottaessa asiakkaalle rahaa. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Vakuutussäästötuotteet ovat käytännössä rahastosijoitustuotteita. Asiakkaan maksaessa kyseisistä rahastosijoituksista suuremmat palvelumaksut ja mahdolliset ehdolliset kuukausi- tai kausimaksut, antaa talletuspankki vakuutuksen. Vakuutus voi olla eläkkeeseen, sijoitukseen, perintöön tai itse asiakkaaseen liittyvä. Vakuutuksiin tehdyistä sijoituksista talletuspankki ottaa suuremmat palvelumaksut ja tuotosta normaaliin rahastotuottoon verrattuna suuremman voitto-osuuden. Vakuutussäästöllä asiakas pystyy samalla sijoitussäästämään, kun hän saa itselleen tai jollekin muulle asialle tai henkilölle vakuutuksen.

Vakuutussäästäminen on usein asiakkaalle edullisempaa, kun molemman palvelun ostaminen ja käyttäminen erikseen. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

2.4 Maksupalvelut

Maksupalveluilla tarkoitetaan palveluita, joilla asiakas käyttää varojaan. Maksupalveluita ovat nykyään verkkopankki, mobiilipankki, konttorien tarjoamat kassapalvelut sekä muut ulkoiset sovellukset. Nykypäivänä maksupalveluiden yksinkertaisuus, nopeus ja varmuus ovat erittäin tärkeitä kilpailuvälineitä, näin ollen maksupalveluiden kehitys ja tarjonnan parantaminen on yksi keskeisimmistä tuotteista talletuspankeille. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Kotitalouksien ja yritysten yleisin laskun maksutapa on verkkopankki, jonka lisäksi sama alusta on laajennettu mobiililaitteisiin. Verko- ja mobiilipankeista asiakas pystyy tekemään perinteisestä laskutuksesta sähköisen tai kokonaan automatisoimaan maksunsa. Maksuvälineenä nykyään useimmiten toimii maksukortit. Talletuspankit tarjoavat maksuvälinevaihtoehtoina maksukortteja. Maksukortti voi olla joko ”debit”-kortti eli suoraveloituskortti tai ”credit”-kortti eli luottokortti. Debit kortilla ei pysty tekemään ostoja kuin tilillä olevilla varoilla, jotka palveluntarjoaja veloittaa asiakkaan pankkitililtä suoraan hankinnan yhteydessä. Credit-kortilla asiakas pystyy tekemään hankintoja ennalta sovittuun rajaan asti, jotka asiakas maksaa joko kiinteällä tai luottoon sidotulla summalla, maksamattomasta osasta muodostuu näin ollen korollinen luotto. (Kontkanen 2015, 217.)

3 PANKKIPROSESSIIN LIITTYVÄT KESKEISET TEHTÄVÄT JA SÄÄDÖKSET

Talletuspankeissa ja muissa rahalaitoksissa tehtäviä töitä nimitetään usein prosesseiksi. Prosesseiksi jaetaan usein suurempi työkokonaisuus, jolloin suuremman työkokonaisuuden suoritus helpottuu. Prosesseina käsittely auttaa hallinnoinnissa, koulutuksessa ja työnjaossa. Luvussa kolme käsitellään tutkimuksen kohteelle keskeisiä prosesseja ja niihin liittyviä asetuksia.

3.1 Työprosessin määrittely

Käsitteellä työprosessi tarkoitetaan tapahtumasarjaa, jonka aikana yksittäinen tai useampi peräkkäinen toiminto toteutetaan lähtö- ja lopputilanteen välillä (Laamanen 2001, 19). Prosesseilla pystytään kuvaamaan mitkä ja miten eri työvaiheet tulee suorittaa, jotta saavutetaan haluttu lopputulos (Laamanen 2001, 37). Prosessit koostuvat toiminnoista, resursseista ja tuloksista, näiden osien suorituskykyä mittaamalla, pystytään vertailemaan koko prosessin toimivuutta. (Laamanen 2001, 20.)

Prosessit pystytään luokittelemaan usealla eri tavalla. Prosessin laajuuden, kattavuuden tai toiminnan kohteen avulla pystytään luokittelemaan prosessi joko asiakas-, palvelu- tai tukiprosessiksi (Laamanen 2001, 53). Prosessit voidaan luokitella myös ydin- ja tukiprosesseiksi, joista pystytään valitsemaan organisaatiolle tärkeimmät prosessit. Ydinprosesseilla kuvataan prosesseja, jotka toimivat organisaation toimintaa tukevana ja arvon luovana osana. Monimutkaisista ja laajoista prosesseista luodaan alaprosesseja selkeyttämään prosessin kokonaisuutta, alaprosesseja ei kuitenkaan tule luoda alaprosesseilla, vaan selkeyden ja tehokkuuden kannalta tällöin tulisi luoda uusi prosessi erikseen. Ydinprosesseja varten kuitenkin tarvitaan tukiprosesseja, selkeyttämään, helpottamaan ja mahdollistamaan ydinprosessit. Tukiprosessit ovat usein laitehuoltoihin ja tietojärjestelmiin liittyvää toimintaa, näin ollen ne tukevat epäsuorasti koko organisaatiota. (Laamanen 2001, 54.)

3.2 Keskeiset pankkiprosessit

Käsitteellä pankkiprosessi tarkoitetaan työprosesseja, joita hoidetaan ainoastaan pankeissa ja rahoituslaitoksissa. Esitetyt pankkiprosessit ovat yleisiä työprosesseja, joita suoritetaan asiakkaasta riippumatta ja joita talletuspankeille tehty lainsäädäntö vaatii.

3.2.1 Asiakkaan tunnistaminen

Asiakkaan tunnistaminen ja henkilöllisyyden todentaminen on rahalaitoksien yksi keskeisimmistä toimista. Asiakkaan tunnistamisen tärkein tarkoitus on estää rikollisuutta tapahtumasta. Asiakkaan tunnistamisella ei pyritä ainoastaan estämään rikollisuutta, sillä pystytään myös palvelemaan asiakkaita laadukkaammin, kun tiedetään asiakkaan taustat ja nykytilanne. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Käsitteellä asiakkaan tunnistaminen tarkoitetaan kaikkia käytettäviä tapoja tunnistaa asiakkaan oikea henkilöllisyys. Asiakkaan tunnistamisella on tarkoitus myös luoda palvelun tarjoajalle tarpeeksi hyvät tiedot asiakkaan toiminnasta ja taustoista. Asiakkaan perustietojen tuntemisen laajuus riippuu avattavasta asiakuudesta tai uudesta palvelusta. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Asiakkaan tuntemista edellyttää luottolaitoslaki ja rahanpesulaki, joiden tarkoituksena on ehkäistä ja estää rahanpesu ja terrorismin rahoittaminen. Hyvä asiakastuntemus ja mahdollisten varojen alkuperän tietäminen suojelee rahoituslaitosta mahdollisilta rahanpesu- tai talousrikossyyteiltä. Rahoituslaitos saattaa joutua rikossyytteen kohteeksi, mikäli asiakas todetaan rikolliseksi eikä rahalaitos ole suorittanut vaadittavia tutkimuksia ja todistuksien tai tositteiden pyyntöä. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Rahanpesulla tarkoitetaan rikollisin keinoin hankittua rahaa joka muunnetaan, käytetään, siirretään, luovutetaan tai välitetään. Rahanpesu on tapahtuma, jossa tietoisesti rikollisella tavalla hankitun rahan alkuperä peitetään, ja sille annetaan uusi tekaistu alkuperä. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Terrorismin rahoituksella tarkoitetaan joko suoraa tai välillistä varojen antoa taholle, joka käyttää niitä terrorismin harjoittamiseen. Poiketen rahanpesusta terrorismiin tarkoitetut varat eivät välttämättä ole hankittu rikollisin keinoin. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Tunnettavia ja selvitettäviä asiakkaan tietoja ovat itse asiakkaan ja tämän edustajan henkilöllisyys, mahdollisten todellisten edunsaajien henkilöllisyys, asiakkaan toiminnankuva, liiketoiminnan laatu ja laajuus rahalaitoksen on tunnettava perusteet asiakkaan palvelun tai tuotteen käyttämiselle. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Asiakkaan tunnistamisessa käytetään kahta tapaa, identifiointia eli tunnistamista ja verifiointia eli todentamista. Identifiointi tehdään kyselemällä asiakkaalta henkilötietoja ja verifiointi suoritetaan pyytämällä asiakkaalta todistukset ja tositteet, niistä tiedoista joista ne ovat saatavilla. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Palveluntarjoajalla ei saa olla tunnistamattomia asiakkaita. Mikäli asiakas kieltäytyy toimitamasta vaadittavia tositteita tai vastaamaan vaadittaviin kysymyksiin, on palveluntarjoajalla tällöin oikeus kieltäytyä asiakkaan kanssa kaupankäynnistä. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Epäilyttävästä asiakkaasta ja liiketoiminnasta puhutaan, mikäli asiakkaalla on rajalliset mahdollisuudet tai vaikeuksia todentaa omia taustatietojaan. Palveluntarjoajan vastuulle ei jää arvioida sitä, mistä rikoksesta on kyse tai selvittää onko kyse rikollisuudesta. Palveluntarjoajalla on vastuu ilmoittaa epäilyttävistä asiakkaista mahdollisimman nopeasti viranomaisille ja varmistaa, ettei asiakas pysty siirtämään varojaan viranomaisten ulottumattomiin, mikäli palveluntarjoajalla on kyseiset varat hallussaan. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Hallituksen esityksen mukaan epäilyttäviä liike- tai muita toimia ovat:

- kykenemättömyys todentaa henkilöllisyys
- perusteltu syy epäillä henkilötietojen todistamisessa käytettyjen dokumenttien aitoutta
- varojen kierrättäminen eri tileillä, rahastoilla tai arvopapereilla ilman taloudellista perustetta
- varat huomattavasti liiketoimintaan ja taustoihin nähden suuret
- suuret rahavirrat tulevat tunnetuista huumemaista
- asiakas avaa useita tilejä joiden yhteistalletus on huomattavan suuri. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Asiakkaan tunnistamisessa käytettäviä tositteita ja epäilyistä tuotettuja todisteita, joita on käytetty viranomaisilmoituksissa, tulee säilyttää viisi vuotta. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

3.2.2 Edustustilanteet

Edustustilanteilla tarkoitetaan tapahtumaa, jonka osapuolina toimii palveluntarjoaja ja varsinaista edunsaajaa edustava henkilö. Edunsaaja voi tällöin olla yritys, yhtiö, yhteisö tai yksityishenkilön edunvalvoja. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

Edustaja on henkilö tai taho, jonka on valtuuttanut tämän päämies eli edustettava henkilö tai muu toimija. Edustaminen perustuu päämiehen ja edustajan väliseen kirjalliseen sopimukseen eli valtakirjaan. Valtakirja valtuuttaa edustajan tekemään päätöksiä, sopimuksia

ja hankintoja päämiehen puolesta, tehdyn valtakirjan sanelemien rajoitusten mukaan. Valtuutuksia ja valtakirjoja on useita. Valtakirjoja ovat esimerkiksi kuolinpesän valtakirja, omaishoidonhoitovaltakirja, valtakirja alaikäisen lapsen varojen hoitamista varten. Valtuutus on tavallisemmin edunvalvontavaltuutus. Valtakirja jää palveluntarjoajalle jolloin valtuutetun oikeudet pysyvät palveluntarjoajan ja valtuutetun väliselle liiketoimille, kunnes päämies tai edustaja pyytää palveluntarjoajaa luovuttamaan asiakirjan. Edellisen valtakirjan voi purkaa myös uudella kumoavalla valtakirjalla. (Nousiainen & Sundberg 2013.)

3.2.3 Toimeksiannot ja niiden toteutus

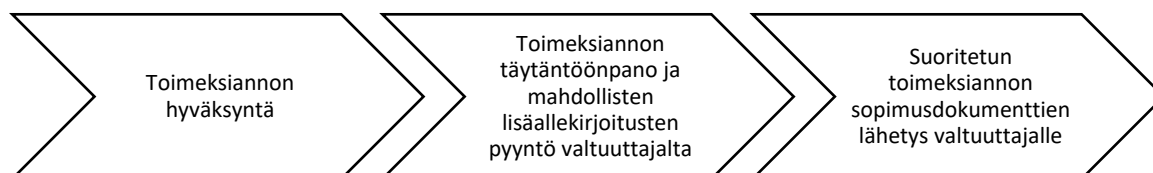
Toimeksiannolla eli mandaattisopimuksella tarkoitetaan varallisuus oikeudellista oikeuttamista, jossa valtuuttaja valtuuttaa valtuutetun tekemään sopimuksen mukaiset toimet. Toimeksiantosopimus muodostuu joko tarjouksen annosta tai sen hyväksymisestä. Tarjouksen voi antaa palveluntarjoaja tai asiakas, joka esittää haluamansa tehtävät toimet, jolloin palveluntarjoaja hyväksyy tai hylkää pyydetty toimenpiteet. Sopimus sitoo molemmat osapuolet sopimuksessa esitettyihin valtuutuksiin, molempien sen hyväksyessä. (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929, 1 §.)

Valtuutuksella tarkoitetaan lupaa tehdä sopimuksia ja oikeustoimia valtuutuksen rajoissa (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929, 2 §). Rahalaitosten tuotteet ja palvelut pohjautuvat sopimukseen, minkä vuoksi asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä allekirjoitetaan aina toimeksiantosopimus, pois lukien varojen nosto ja talletus, uuden käyttötilin palvelut tai korttipalvelut.

Toimeksiantosopimus voi olla joko suullinen tai kirjallinen. Suullinen toimeksiantosopimus on lainvoimainen, mikäli vastaus tarjoukseen saadaan välittömästi sen esittämisen jälkeen. Tavanomainen suullinen sopimus syntyy rahoituslaitoksen ja asiakkaan välillä, kun asiakas haluaa nostaa varoja, muokata, lisätä tai poistaa tilejä tai käyttää kassapalveluita. Kirjallinen tarjous voi olla avoin tai se voi eräännyä ennalta määritellyn ajan jälkeen. Kirjallinen sopimus on lainvoimainen, mikäli kaikki osapuolet ovat hyväksyneet sen annetun määräajan aikana. Rahalaitoksissa tehtävistä toimista, joista syntyy täytäntöön pantavia toimia mitä ei voida suoraan suorittaa paikan päällä, tehdään toimeksiantosopimus kirjallisena. Ristiriitatilanteessa, jossa toinen osapuoli haluaa muuttaa tai suoraan ehdottaa muutosta sopimukseen, katsotaan sopimus hylätyksi ja uusi sopimus tulee tehdä haluttavien muutosten mukaan. Sopimuksen voi myös perua kummankin osapuolen toimesta hyväksynnän jälkeenkin, mikäli sopimuksen sisältöä ei vielä ole suoritettu. Mikäli toinen osapuolista haluaa peruttaa jo hyväksytyt sopimuksen, tulee peruuttavan osapuolen ilmoittaa

peruutuksesta osapuolelle, jonka kanssa on sopimuksen tehnyt. Peruutuksen ilmoittamisen jälkeen, sopimus ei ole enää sitova (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929, 1 §.)

Toimeksiannon suorittaminen katsotaan alkaneen siitä, kun molemmat osapuolet ovat hyväksyneet tarjouksen. Hyväksymisen jälkeen palveluntarjoaja suorittaa sopimuksella sovitut asiat. Usein toimeksiannoilla on valtuutettu tekemään sopimuksia tai lakkauttamaan niitä, tällöin riippuen sopimuksesta tulee valtuuttajalta saada hyväksyntä sopimukseen, sillä toimeksianto ei oikeuta erikseen määriteltyjen sopimuksien tekemistä ilman erillistä hyväksyntää. Toimeksianto ei oikeuta tekemään sopimuksia joiden, sisältöä ei voida määrittää tarkalleen toimeksiantoa tehdessä. Esimerkiksi vakuutuksien sisältö pystytään antamaan toimeksiannolla vain arvoina, tällöin toimeksiantosopimus ei ole tarpeeksi tarkka. Joidenkin tuotteiden ja palveluiden kohdalla tulee asiakkaana olevan osapuolen hyväksyä myös mahdollinen kurssitappio, mikäli sellainen syntyy toimeksiannon täytäntöönpanon viivästyksestä. Toimeksiannolla voidaan määrittellä määräaika sen suorittamiseen, jolloin valtuutetulla on vastuu suorittaa toimet annetun ajan puitteissa. Epäonnistuessaan suorittamasta toimeksiantoa annettuna aikana, on palveluntarjoajalla vastuu korvata mahdollinen menetys asiakkaalle. Toimeksianto katsotaan suoritetuksi, kun kaikki sillä valtuutetut mahdolliset toimet on onnistuneesti suoritettu. (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929, 1 §.)



Kuvio 1. Toimeksiannon toteuttamisprosessin malli

3.3 Tietosuojasetus GDPR

GDPR on lyhenne englanninkielisistä sanoista General Data Protection Regulation. GDPR on Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus, joka tunnetaan suomenkielessä tietosuojasetuksena. Asetus on luotu suojelemaan luonnollisten henkilöiden henkilötietojen suojaksi. Sen tarkoitus on yhdenmukaistaa kaikki henkilötietojen käsittely ja suojaus sekä varmistaa henkilöiden vapaa liikkuminen EU sopimusmaiden välillä. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 679/2016.)

Asetus koskee kaikkia Unionin alueella henkilötietoja kerääviä ja säilyttäviä organisaatioita, yrityksen koosta riippumatta. Asetuksen soveltamisala on varsin laaja, koska se näin ollen koskee jokaista yritystä, jolla on jonkinlainen henkilörekisteri mukaan lukien työntekijä- ja jäsenrekisterit. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 679/2016.)

Käytännössä asetus tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on koska vain halutessaan oikeus saada tieto siitä mitä tietoja organisaatiolla on hänestä ja mihin niitä käytetään. Rekisterinpitäjillä puolestaan on vastuu kyetä toimittamaan rekisteröidylle tiedot ja poistamaan ne pyydettyäessä. Organisaatioilla on myös vastuu ottaa huomioon tietoturva standardien mukaisesti luodessaan ja ylläpitäessään rekistereitä. Rekistereitä varten on organisaation nimitettävä tietosuojavastaava. Organisaatiolla ei ole oikeutta luovuttaa millään tavalla, mitään asiakastietoja muille kuin sille henkilölle josta tiedot on, ilman erillistä suostumusta tietojen omistajalta. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 679/2016.)

Tietoturvaloukkauksiksi luokitellaan tietovuodot, jotka johtuvat hävinneestä tiedonsiirtovälineestä, varastetusta tietokoneesta, hakkeroinnista, haittaohjelmatartunnasta, kyberhyökkäyksestä, tulipalosta datakeskuksessa tai dokumenttien lähetyksestä väärälle henkilölle. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 679/2016.)

Mikäli asiakastiedot joutuu väärän henkilön nähtäväksi missään muotoa, puhutaan tietoturvaloukkauksesta. Rahoituslaitoksilla on tietovuodon huomaamishetkestä 72 tunnin aikaraja ilmoittaa asiasta finanssivalvontaan. Ilmoituksessa tulee ilmentyä mitä tietoja on annettu väärälle taholle, miksi ja miten. On selvítettävä myös, miten asiaa hoidetaan eteenpäin ja mitä on ilmoitushetkeen mennessä hoidettu. (Yleinen tietosuojasetus (EU) 2016/679.)

Asetuksella varmistettiin yhdenmukainen ja korkeatasoinen henkilötietojen suojeleminen ja mahdollistettiin Unionin sisällä liikkuvien henkilötietojen esteet. Tämän vuoksi tietovirrat monessa maassa toimivan yrityksen sisällä on asetuksen myötä paljon joustavampaa, säästäten palveluntuottamisesta aikaa asiakkaan käyttäessä yhden yrityksen palveluita useassa maassa. (Yleinen tietosuojasetus (EU) 2016/679.)

4 KESKITTÄMINEN JA TYÖPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Tämä kappale käsittelee yleisen teorian liittyen pankkiprosessien keskittämiseen. Pankki-prosessit pystytään organisoimaan niin hajautetusti kuin keskitetysti. Kolmantena mahdollisuutena on käyttää näiden kahden yhdistelmää. Keskitetyillä pankkiprosesseilla tarkoitetaan tilannetta missä pankin tuotteiden ja palveluiden tuotto on koottu keskitetysti tiettyyn yksikköön. Keskittämisellä vastuu palveluiden tuottamisesta siirtyy keskitettyyn yksikköön.

4.1 Motiivi keskittämislle

Yrityksen keskittäminen ja organisointi tulee tehdä ammattimaisuutta ja osaamista tukevaksi organisaatiomalliksi (Valtionkonttori 2010). Lisääntyvä työn määrä ja usean eri toimiston hallinnointi vaatii paljon resursseja. Teknologian kehityksen luomat mahdollisuudet ovat yleistäneet keskittämistä.

Suunniteltaessa keskittämispäätöstä on huomioitava useita eri tekijöitä. Keskittämiseen ja sen laatuun vaikuttaa esimerkiksi palvelun ja tuotteiden tuotanto- ja kustannustehokkuus sekä yrityksen tuotantostrategia. Kun useammalla kuin yhdellä yksiköllä on yhtäläiset tuotantotehokkuuden kriteerit, on keskittäminen loogista. Keskittämisessä on otettava huomioon niin saavutettavat edut kuin aiheutuvat vahingot. (Valtionkonttori 2010.)

Karjalaisen (2011, 89) teoksessa esitetään, että keskittäminen soveltuu parhaiten MRO-tuotteille (Maintenance, Repair, Operations) eli niin kutsutuille tukipalveluille. Tukipalveluiden kysyntä ja niiden toimintavaatimukset ovat usein hyvin samankaltaiset. Keskittäminen soveltuu niille prosesseille ja tuotteille, joiden volyymit ovat suuret. Tällöin keskittäminen luo tuotteille ja palveluille suuremman kustannussäästön suoritettua tehtävää kohden.

Kustannustehokkuuden lisäksi keskittämisen motiivina voidaan huomioida myös tuotantotavoitteet. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii tiukentuneet henkilötietosuoja-asetukset, joiden vuoksi henkilötietoja käsittelevien määrän vähentäminen ja niiden käsittely yhdessä paikassa tuo huomattavan eron riskinhallintaan. Toisena huomiona voidaan esittää myös ympäristövaikutuksien minimointi. Ympäristöystävällisyys on yrityksille suuri asia, jolloin hiilijalanjäljen pienentäminen kustannuksia leikkaamalla on huomattava etu. (Kujanpää 2017.)

4.2 Keskittämisen hyödyt

Keskittämisestä useimmiten tavoiteltava hyöty on taloudellinen. Taloudellinen hyöty saavutetaan yhdistämällä suurempi määrä resursseja samaan paikkaan, mikä yhtenä yksikönä tekee tehokkaammin tuottoa. Tätä niin kutsuttavaa synergiaa usein kuvataan yhtälöllä $1 + 1 = 3$, kaksi erillistä tiimiä ei saavuta samaa tulosta, verrattuna millaiseen tulokseen kaksi yhdistettyä voi saavuttaa. Yhdistämällä kahden tai useamman tiimin samaksi tai samaan tilaan, luodaan tilanne jossa resurssit, tietotaito ja yhteinen strategia lisääntyy huomattavasti. Vaikka työn määrään nähden keskittäessä resurssimäärä ei suoranaisesti kaksinkertaistu, synergia tehostaa tiimeistä tehokkaamman yksikön. (Karjalainen 2011, 88-90.)

Suurin synergiaetuna saatu hyöty on kaikkien asiantuntijoiden yhdistäminen samaan paikkaan, jolloin tietotaito ja opetus sekä alatuntemus jakautuu kaikille. Tietotaitotason parannus itsessään parantaa suoraan kyseisen yksikön työnlaatua, jolla saavutetaan parempia tuloksia. Koska kaikki asiantuntijat kootaan samaan paikkaan ja tietotaitotaso paranee yksikössä, kehitystyönteko paranee. Uusien työtapojen ja asetusten mukauttaminen työelämään on huomattavasti sujuvampaa ja ongelmatilanteiden ratkaisu paljon nopeampaa. Nopeasti kehittyvillä aloilla synergiaetuna saatu joustavuus on ehto, kun kilpaillaan markkinoiden johtopaikasta alasta riippumatta. (Karjalainen 2011, 88-90.)

Sivutuotteena keskittämisen hyödyksi voidaan katsoa myös se, että yrityksessä jossa keskitys tehdään, joutuu päättäjät ja projektipäälliköt tarkastelemaan työprosesseja lähempää. Keskittämisen aikana normaalisti rakennetaan prosessit uudelleen ja tutkitaan onko jokin työvaihe vanhentunut, turha tai parannettavissa. (Karjalainen 2011, 88-90.)

Vuonna 2016 Valtionkonttori teki hankeaihioiden arvioinnin, jossa verrattiin nykytilanteen ja keskittämisen välistä eroa sekä tuotiin esiin muita taloudellisia hyötyjä. Vertailussa ilmenee selvästi se, että toimien keskittäminen ja uuden prosessitiimin suurin kustannustappio vanhaan verrattaessa tapahtuu ensimmäisen kahden vuoden aikana. Ensimmäisten investointien hinta on suuri, sillä keskittäminen vaatii uusien laitteiden, työntekijöiden ja tilojen hankkimista. Koska edellä mainitut ovat vain kertahankintoja, kolmannesta vuodesta eteenpäin keskittämisen tuoma säästö vuotta kohden verrattuna vanhaan on noin 20 prosenttia menetetyistä kustannuksista. Säästönopeus tarkoittaa sitä, että pitkällä aikavälillä keskittäminen tuo valtionkonttorille noin kahden miljoonan euron säästöt vuosittain. (Valtionkonttori 2010.)

Kaiken kaikkiaan keskeisimmät keskittämisestä saatavat hyödyt ovat tehokkuus-, johtamis-, kehittämis- ja yhteistyömahdollisuudet unohtamatta taloudellisia hyötyjä. (Karjalainen 2011, 93.)

4.3 Keskittämisen riskit ja haitat

Keskittäminen ei tuo ainoastaan hyötyjä, yrityksissä jossa tiedonkulun ja nopea tiedonvaihto ovat välttämättömiä työn hoitamiseen, tuo keskittäminen riskejä. Siirtämällä kokonaisia yksiköitä erilleen muusta organisaatiosta, luodaan tilanne jossa sisäinen viestintä saattaa katketa kokonaan järjestelmävierheidien tai yksinkertaisesti sen vuoksi, että toinen ei ole jatkuvasti työpäätteellään. Yksikköjen keskittäminen myös poistaa läsnäolon kokonaan paikalta, jossa se ennen on ollut. Tällöin kiireellinen viestintä hidastuu tai loppuu. (Kujanpää 2017.)

Riskinä keskittämisprosessissa ja sen aikana on hankalat vastoinikäymiset tekniikan, uuden henkilöstön ja paikallisten ongelmien vuoksi, jolloin itse prosessi saattaa synnyttää suurempia riskejä yrityksen toiminnalle. Itse prosessin toteutus tulisikin toteuttaa niin, ettei uusi yksikkö aloita ja toinen lopeta samaan aikaan, vaan luovutus ja haltuunotto tehtäisiin porrastettuna. Ongelma tässä tulee siitä, kun keskittävällä yrityksellä ei ole tarvittavia pääomavaroja prosessin siirron porrastamiseen. (Kujanpää 2017.)

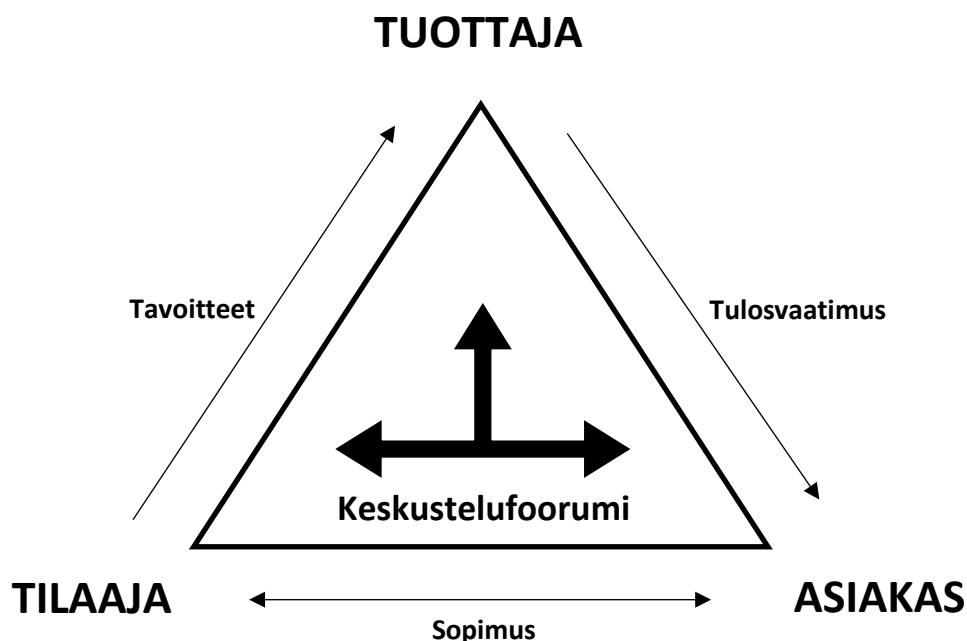
Toinen huomioitava riski on lisääntynyt ennakkoinnin tarve. Kun keskittäessä pyritään minimoimaan kulut vähentämällä esimerkiksi henkilökunnan määrää, tarvitaan työnlaadun ja toteuttamiseen tarvittavien resurssien ennakkointiin paljon enemmän työtä. Keskittäminen ei saisi missään muodossa heikentää yrityksen asemaa vain säästöjen vuoksi. Yrityksen täytyy siis varmistaa työnlaatu ja tehokkuus. Ennakoinnin tuoma epävarmuus saattaa johtaa hetkellisiin ruuhkautumisiin ja muihin kuluihin ajoittain. Henkilökunnan sairastellessa ja lomaillessa, ei minimoidusta henkilöstöstä usein riitä työvoimaa hoitamaan vaadittuja tehtäviä ajallaan, tämän vuoksi saattaa yritys kärsiä pieniä tai suuria tappioita. (Kujanpää 2017.)

4.4 Tilaaja-tuottaja -malli

Tässä työssä tutkittavan keskityksen toimintamalli perustuu tilaajatoimitusketjun harjoittamiseen ja hallintaan. Kyseessä on 1990-luvulla yleistynyt toimintamalli, jolla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, jossa asiakas saa tuotteen tai palvelun monien liiketoimintojen yhteisvaikutuksesta. Tilaaja-tuottaja -malli voi toimia joko yhden yrityksen tai usean yrityksen toimesta. Jos tilaaja ja tuottaja toimivat yhden yrityksen sisällä toteutettavaa tilaaja-tuottaja -

mallia kutsutaan sisäiseksi tilaaja-tuottaja -malliksi. Tilaaja-tuottaja mallin tarkoituksen ja tavoitteen pystyy tiivistämään yhteen sanaan: tehokkuus. (Sakki 2014.)

Tilaaja-tuottaja -mallista käytetään useaa termiä, näistä yleisin on toimitusketju. Toimitusketju on kokonaisuus, joka koostuu yritysten työntekijöiden työpanoksesta ja muista resursseista sekä osapuolten välisestä raha- ja tietovirroista. Toimitusketju on yksisuuntainen ketju tilauksen lähettäjältä kuluttajalle. (Sakki 2014.)



Kuvio 2. Tilaaja-tuottaja -malli (Sakki 2014)

Esimerkkinä voidaan käyttää yritystä, johon tämän työn tutkimus kohdistuu eli pankkia. Asiakas saapuu asiakastapaamiseen sovittuna aikana ja asiakas haluaa avata itselleen rahastosäästösopimuksen. Asiakas allekirjoittaa pankkivirkailijan kanssa toimeksiantosopimuksen sisältäen tarkat termit sille, mitä asiakas haluaa ja antaa pankin tehdä hänen varoillaan. Tapaamisen jälkeen pankkivirkailija lähettää toimeksiannon työstettäväksi tuottajalle sille osoitetulle osastolle, jonka on määrä panna täytäntöön asiakastapaamisessa sovitut tuotteet ja palvelut.

Tuottaja vastaanottaa tilauksen tilaajalta toimeksiantona. Toimeksiannolla on annettu selvät ohjeet tavoitteista, jotka tulee saavuttaa, joiden mukaan tilaus toimitetaan asiakkaalle. Kun tuottaja on suoriutunut toimeksiannosta, toimittaa se asiakkaalle tuotetut palvelut ja tuotteet. Tavoitteissa myös mainitaan tulosvaatimus. Tulosvaatimuksella tarkoitetaan laadullisia tekijöitä, kuten ajallista ja laadullista vaatimusta.

4.5 Tilaus-tuottaja -mallin tehokkuuden ja laadun mittaaminen

Tapahtuma- ja kustannuslukujen seuraaminen luo tukevan pohjan rajapinnoissa toteutettujen tapahtumien tarkasteluun. Tunnuslukuja tarvitaan prosessien ja liiketoiminnan tehostamiseen. Oleellisempia tarkastelukohtia ovat lähetysaika, pääoman tuotto ja toimituskyky. (Sakki 2014.)

Yksi tunnusluvuista on läpimenoaika. Läpimenoajalla mitataan vastaanotetun työn tekemisen tehokkuutta, koska ajan pituus on helpompi ymmärtää kuin kustannukset ja ajalliset muutokset vaikuttavat suoraan myös kustannuksiin. Läpimenoaika saadaan laskettua otamalla määrätty työaika ja sen ajan aikana tehdyt työtilaukset. Läpimenoajalla pystytään mittaamaan ammattitaitoa yrityksessä. (Sakki 2014.)

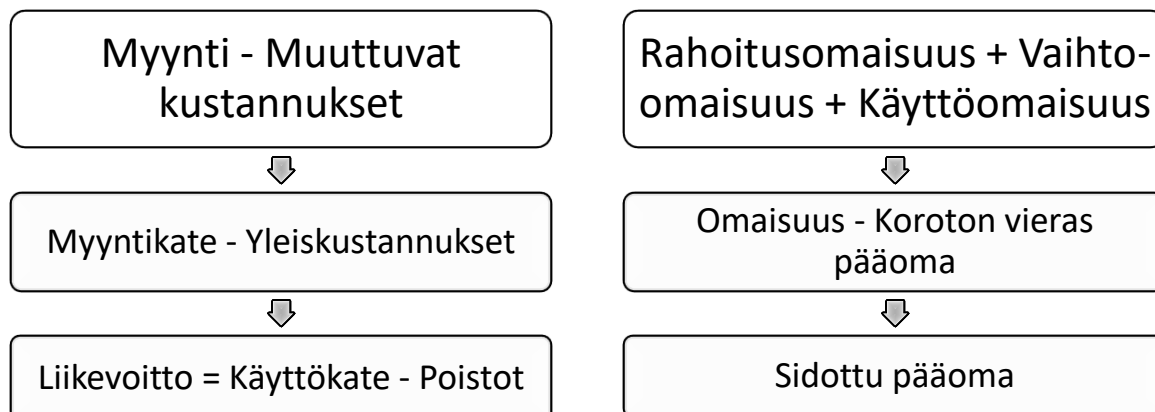
$$\text{Lähetysaika} = \frac{\text{Nettotyöaika}}{\text{Tapahtumien määrä}} (h)$$

Nettotyöaikaan ei lasketa poissaoloja. Nettotyöaikaa laskettaessa tapahtumamääriin otetaan vertailuun asiakaspalvelun, myynnin ja tilauksen käsittelyaika per myyntilähetys. Näin ollen laskettaessa nettotyöaika vertailuajalla tehtyyn työmäärään saadaan yhden tapahtuman lähetysaika. Kun halutaan laskea vain tietyn työvaiheen tehokkuus, otetaan vertailussa ja laskussa huomioon vain kyseiseen vaiheeseen kuluva aika. (Sakki 2014)

Toinen tunnusluvuista on pääoman käytön tehokkuus. Pääoman ollessa käyttövoima yritykselle ammattitaidon ohella, on sen mittaaminen suhteessa liikevoittoon oleellista. Pääoman tuotto saadaan laskettua suoraan jakamalla liikevoitto. Sidotulla pääomalla. Pääomatuottoa kuvataan usein lyhenteellä ROI, joka tulee englanninkielisestä termistä Return on investment. (Sakki 2014.)

$$\text{Pääoman tuotto (ROI)} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Sidottu pääoma}}$$

Sidottu pääoma saadaan vähentämällä ostovelka tuottamiseen liittyvistä tekijöistä ja asiakkaalta saadut mahdolliset ennakkomaksut. Liikevoittoa verrataan suoraan taseen lopusta saatuun summaan, siltä osin mikä liittyy vertailtavaan prosessiin. Kuviossa 4 on Dupontin kuvio, jolla havainnollistetaan pääomatuoton laskeminen. (Sakki 2014.)



Kuvio 3. Dupontin kuvio (Sakki 2014)

Toimituskyvyn mittaaminen on yksi laskettavista tunnusluvuista, mitä käytetään myös tuotosopimuksen toteuttamisen mittaamisessa. Toimituskykyä mittaamalla nähdään pystyykö vertailussa oleva yksikkö tuottamaan sisään tulevien toimeksiantojen määrän annetussa ajassa. Tunnusluvusta nähdään myös suoraan onko mittaushetkellä oleva resurssimäärä tarpeeksi suuri tai liian pieni tarvittavaan suorituspääomään. Toimituskyky on yksi keskeisimmistä termeistä, kun tarkastellaan palvelutasosopimusta, jota tutkittava yksikkö käyttää. Palvelutasosopimus tulee englanninkielisestä termistä Service level agreement tai lyhennettynä SLA. (Sakki 2014.)

$$\text{Toimituskyky} = \frac{\text{Toimitetut toimeksiannot}}{\text{Saadut toimeksiannot}} (\%)$$

Toimituskyvystä saadaan laskettua toimitusvarmuus. Toimintavarmuus lasketaan lasketun toimituskyvyn ja vaaditun erotuksesta. SLA määrittää tuottotehokkuuden ja toimintavarmuuden tavoitteen, mikä saadaan edellä mainituin tavoin. (Sakki 2014.)

Samalla kaavalla, vaihtamalla toimitetut myöhästyneisiin toimituksiin, saadaan laskettua myöhästyneiden toimituksien osuus. (Sakki 2014.)

Toimituskyky pystytään tämän tutkimuksen kohteena olevan yksikön työstä kääntämään myös suoraan palvelukyvyksi. Palvelukyvyllä tarkoitetaan toimitusaikaa, toimitusvarmuutta ja laatua, jonka asiakas odottaa saavansa palveluntarjoajalta. (Sakki 2014.)

Näitä tunnuslukuja pystytään käyttämään tehokkaaseen ja yksityiskohtaiseen tarkkailuun, sekä laaja-alaisen toiminnan kuvailuun. Tarkkuus riippuu siitä, kuinka pieniin osiin kunkin tunnusluvun laskeminen suoritetaan. (Sakki 2014.)

5 PANKKI X

Tutkittava keskitysprosessi tapahtui Pankissa X:ssä vuosina 2015-2017. Kyseinen talletuspankki on tunnettu ja luotettu talletuspankki, joka toimii Pohjoismaissa ja muutamissa muissa Euroopan maissa. Pankissa harjoitetaan laajasti eri alan liiketoimia. Tutkimuksessa käsiteltävä keskittäminen on koskenut koko liiketoiminnan sisällä toimivia tuki- ja taustatoimintoja.

Luvussa käsitellään keskittäminen lähtötilanteesta lopputilanteeseen. Tarkoituksena on selventää lukijalle, mihin tutkimuksessa saadut näkökulmat perustuvat. Luvussa esitetty tieto pohjautuu tutkijan omaan havainnointiin sekä keskittämisen aikana luotuihin dokumentteihin.

5.1 Lähtötilanne

Vuonna 2016 Pankki X:n johtoryhmä teki päätöksen keskittää osan tausta- ja tukitoiminoistaan konttoreista osaamiskeskukseen. Päätöksen taustalla oli tarve ja halu parantaa palvelulupauksien täyttämismvarmuus, asiakaskokemuksen laatu ja tuottaa kustannustehokkaammin pankin tarjoamia palveluita.

Ennen keskittämistä tuki- ja taustapalvelut suoritettiin pääsääntöisesti siellä mistä kyseinen työ tilattiin. Tämä tarkoitti sitä, että osaaminen ja tuotanto oli hajautettu useaan eri toimipisteeseen. Tällöin myös työntilaajien toimenkuvaan kuului useampi tehtävä, minkä vuoksi heidän kykynsä palvella uusia ja vanhoja asiakkaita vaati enemmän aikaa ja muita resursseja.



Kuvio 4. Prosessien tuotannon organisaatiomalli

Tilaajien tiedon etsiminen ja tukitoimintojen tuen tuottaminen oli myös paljon hankalampaa ja sekavampaa. Tietoa ja tukea joutui usein etsimään eri paikoista, jolloin sen saamiseen kului huomattavan paljon aikaa. Tuen tuottamisen laatu ja nopeus kärsivät samasta syystä, sillä eri asioihin erikoistuneet henkilöt eivät välttämättä tehneet työtä fyysisesti samoissa tiloissa.

Hajauttaminen eri paikkakunnille tarkoitti myös sitä, että tarvittavien resurssien määrä palvelulupauksien ylläpitämiseksi oli suurempi. Jatkuvan tuotannon takaamiseksi piti Pankki X:n ylläpitää useampaa yksikköä henkilökuntineen.

Lähtötilanne oli oman aikansa taloudellisin ja tehokkain tuotantotapa. Kuitenkin tekniikan kehittyessä näki johtoryhmä sen jääneen vanhentuneeksi, uusien mahdollisten työskentelytapojen yleistyessä ja lisääntyessä. Tämän ja aikaisemmin mainittujen syiden vuoksi päätti johtoryhmä tutkia keskittämisen mahdollisuuksia. Koska Pankki X toimii useissa maissa, päätettiin mahdollinen keskittäminen toteuttaa maahan, jossa palkka ja yleinen kustannustaso ovat Suomen kustannustasoa matalammat. Näin ollen myös tutkittiin, miten maahan ja miten keskittäminen tulisi suorittaa.

5.2 Keskittämismahdollisuuksien kartoitus

Johtoryhmän päätöksen jälkeen nimitettiin työryhmä kartoittamaan mahdollisia keskitettäviä toimia. Perustamisen jälkeen työryhmä nimitti projektivastaavia jokaisesta prosessista,

joiden tarkoitus oli tehdä tiivistä yhteistyötä keskitettävien toimien kartoittamisessa. Projektivastaavat valittiin itse prosesseista, koska valitulla työryhmällä ei ollut resursseja tutustua ja perehtyä henkilökohtaisesti jokaiseen pankin prosessiin. Projektivastaavien tehtävä oli tehdä yksityiskohtainen selvitys siitä mitä, miten ja miksi joitain toimia voitiin tai ei voitu keskittää. Tästä selvityksestä myöhemmin työryhmä teki projektivastaavan kanssa esityksen johtoryhmälle, kukin oman prosessin keskittämispäätöstä varten.

Projektivastaavat aloittivat tarkastelemalla prosessi-, operaatio-, henkilöstö-, tietotekniikka-, oikeudellisia- ja hallinnollisia riskejä. Näitä tarkastelemalla pystyttiin toteamaan, onko keskittäminen kyseiselle prosessille mahdollinen lain ja organisaation näkökulmasta. Riskiarvioinnin jälkeen arvioitiin keskittämisen vaikutus tuotannon kustannuksiin ja muihin hyötyihin. Kustannuksia arvioidessa otettiin huomioon henkilöstökustannukset, kiinteistö-kustannukset, sekä muuttuvat kustannukset, jotka joko lisääntyvät tai vähentyvät fyysisen työpisteen liikkua maan rajojen ulkopuolelle. Edellä mainittujen pohjalta tehtiin esitys työryhmän toimesta johtoryhmälle. Oman havainnoinnin ja esityksen pohjalta päätettiin, tullaanko prosessia keskittämään ja millä ehdoin.

Työryhmän tehtävä oli myös kartoittaa mahdolliset sijainnit keskitettäville prosesseille. Johtoryhmä oli rajannut alueen, jolta mahdollisuudet kartoitettiin ja, jolla pankki jo harjoitti toimintaa. Keskittämisen kannalta potentiaalisimmista sijainneista, työryhmä valmisti esityksen johtoryhmälle, pohjautuen kustannuksiin, riskeihin ja mahdollisuuksiin.

5.3 Päätös keskittämisestä

Johtoryhmä teki päätöksen keskittämisestä, pohjautuen nimetyn työryhmän ja omien havaintojensa pohjalta. Keskittäminen päätettiin kohdistaa Suomen naapurimaahan sen tarjoamien taloudellisten etujen vuoksi. Valituksi tullut kohdemaahan on myös ideaali, kun tarvitaan paljon uutta suomen kielistä työvoimaa. Valitun paikan etuina ovat myös läheiset ja hyvät suhteet Suomeen. Logistisesti sijainti ei eroa aikaisemmasta eikä kasvata liiketoiminnan kuluja.

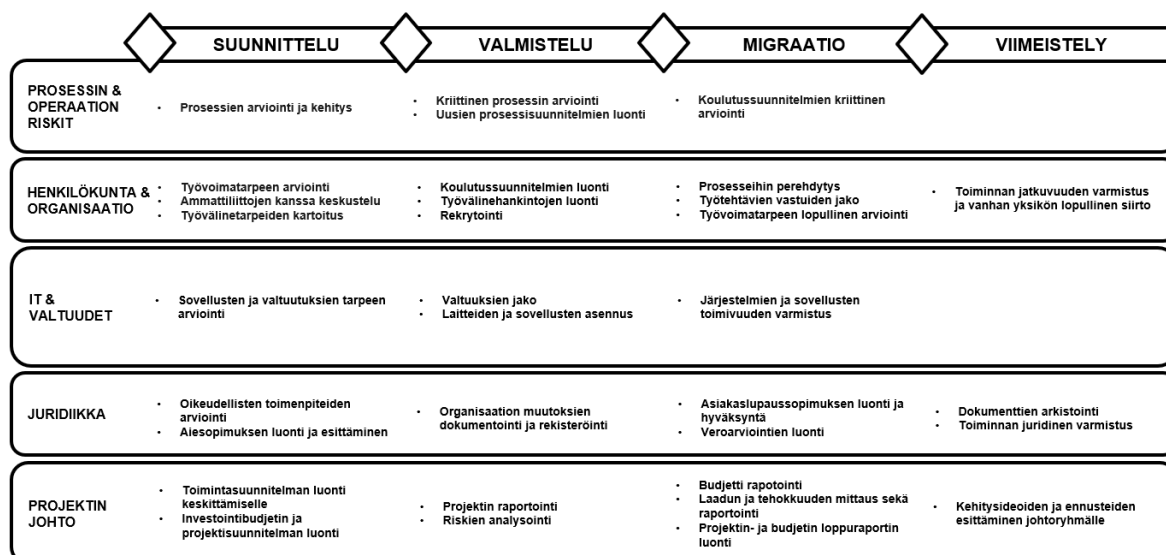
Päätöksen myötä johtoryhmä antoi työryhmälle toimeksiannon suorittaa keskittäminen päätöksessä sanelluin ehdoin. Keskitettyjen toimien tuli aloittaa prosessien tuotanto keuhällä 2017 sekä pystyä vastaamaan niiden tuotannosta kokonaan itsenäisesti. Tuki- ja taustatoimintojen keskittäminen tulisi tehdä porrastetusti. Ensimmäisenä keskitettäisiin ne toimet joiden siirtäminen olisi kaikin puolin riskittömin, yksinkertaisin ja kustannustehokain. Myöhemmin osaamiskeskuksen ollessa jo toiminnassa siirrettäisiin monimutkaisemat prosessit jo toimivalle pohjalle. Päätöksellään keskittää, johtoryhmän halusi parantaa

palveluntarjoamisen laatua ja kannattavuutta. Keskittämisen idea ei siis ole vähentää henkilökuntaa tai leikata muutenkaan kuluja. Keskittämisen tavoitteet asetettiin agendan pohjalta. Pää tavoitteet keskittämislle ovat tuotantotehokkuuden ja laadun nostaminen, palveluvolyymien nostaminen per asiakasvastuullinen työtehtävien ja vastuiden uudelleen jakamisella.

5.4 Keskittämisen prosessin suunnittelu ja toteutus

Keskittämisen kulku suunniteltiin neljään päävaiheeseen: valmisteluun, suunnitteluun, toteutukseen ja vakautukseen. Nämä vaiheet toteutetaan jaettuna viiteen osa-alueeseen, prosessi ja operaatoriskit, henkilökunta ja organisaatio, laitteet ja sovellukset, laki ja verotus sekä projektin hallinnointi.

Kuviossa 6 on havainnollistettu pääpiirteittäin keskittämisen keskeisimmät vaiheet aihealueittain.



Kuvio 5. Keskittämisen toteuttamisen vaiheittainen hahmotus aihealueittain

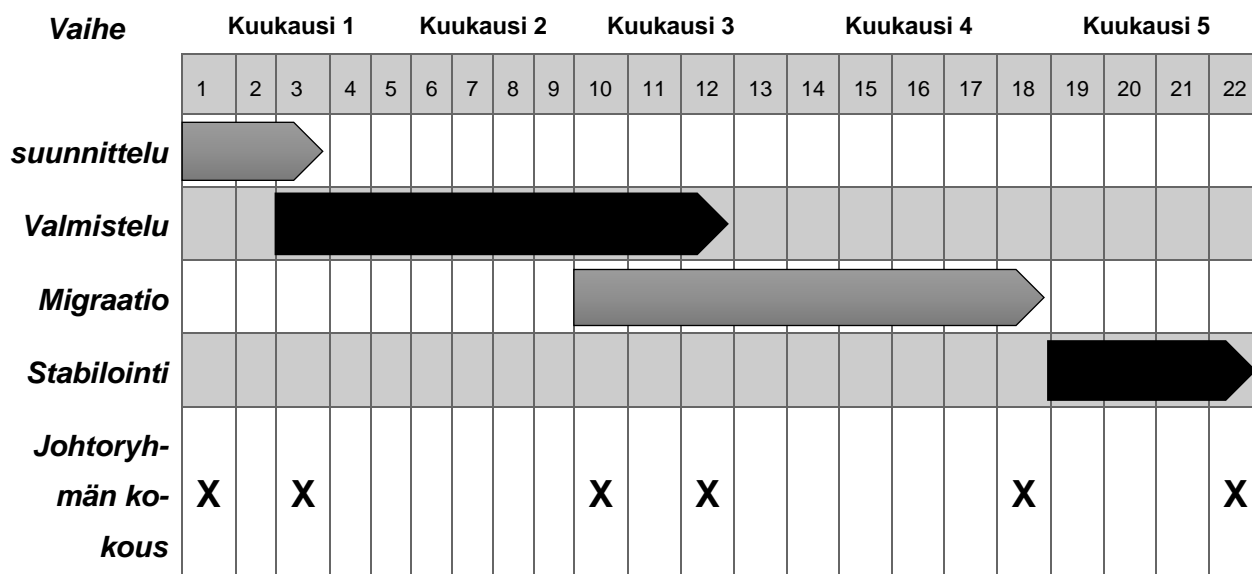
Neljästä vaiheesta ensimmäinen on riskien, uhkien ja muutostarpeiden tunnistaminen eli valmisteluvaihe. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu prosessin purkaminen osiin ja uudelleen rakentaminen, karsien turhat ja vanhat tavat tuotannossa. Samalla kartoitetaan ja yhdistetään tai eriytetään ne prosessin osat, joita ei sellaisenaan voida viedä osaamiskeskukseen.

Toisessa vaiheessa keskittämisprojektille suunnitellaan ja asetetaan tuotantotavoitteet, joita organisaatio edellyttää. Tämän pohjalta käynnistetään tarvittavat rekrytointi ja tilojen

sekä laitteiden hankinta. Toisen vaiheen jälkeen tulisi olla rekrytoitu henkilökunta, toimipaikka ja lain sekä työn vaatimat edellytykset sille, että prosessin haltuunotto voidaan aloittaa.

Kolmas vaihe käsittää luovutuksen ja haltuunoton eli itse migraation. Tämän aikana uusi yksikkö koulutetaan, prosessien työvaiheiden uudelleen suunnittelu viimeistellään ja vahvistetaan. Yksikkö aloittaa osana organisaatiota hoitaen sen edeltävien yksiköiden töitä, kuitenkin vielä edellisten tukemana ja valmentavana.

Neljäs ja viimeinen vaihe on edellisten yksiköiden kokonaan lakkauttaminen, uuden yksikön stabilointi sekä tavoitteiden ja palvelulupauksien uudelleen tarkastelu. Tässä vaiheessa pystytään mittaamaan uuden yksikön todellinen tuotantotehokkuus, kustannukset ja luotettavuus sekä laatu. Näiden pohjalta luodaan lopullinen palvelulupaussopimus ja muut tulostavoitteet.

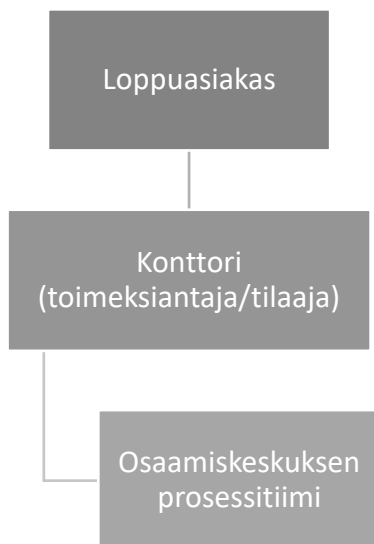


Kuvio 6. Keskittämisen aikataulun esimerkki

Keskittämisen prosessin paremmin hahmottamiseksi luotiin myös aikataulu. Aikataulu antaa paremman käsityksen siitä mitä on tarkoitus tehdä ja milloin. Koska osa keskittämisen prosesseista vaativat enemmän aikaa eikä niiden valmistuminen ole ehto seuraavaan vaiheeseen siirtymisestä, on osa vaiheiden aikatauluista toistensa kanssa päällekkäin. Kuviossa 7 hahmotetaan esimerkkaiaikataulua, jonka kaltaista on tämän työn keskityksen tekemiseen käytetty.

5.5 Osaamiskeskus

Pankki X:n johtoryhmän päätöksen mukaan osaamiskeskus perustettiin sille osoitettuun kaupunkiin vuonna 2017. Osaamiskeskus koostuu sinne perustetuista keskitetyistä toimista ja palvelee organisaatiota palvelun tuottajana. Sen henkilöstö koostuu sinne perustetuista prosessitiimeistä ja niitä hallinnoivasta johtoryhmästä.



Kuvio 8. Organisaation toimintamalli keskittämisen jälkeen

Keskittämisen jälkeen tuki- ja taustapalvelut suoritetaan yhdessä paikassa eli osaamiskeskuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että osaaminen ja tuotanto on keskitetty yhteen toimipisteeseen. Näin ollen työtilaajien päivittäisistä tehtävistä riisuttiin kaikki ne osa-alueet, jotka pystyttiin käytännössä siirtämään osaamiskeskukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että lähitilanteeseen verrattuna tiedon ja tuen saamiseen sekä seuraavan asiakkaan palveluun kuluu huomattavasti vähemmän aikaa. Tarvittavien resurssien määrä palvelun tuottamiseen loppuasiakkaalle on osaamiskeskuksen myötä pienentynyt huomattavasti. Alla esitetyssä kuviossa 8 havainnollistetaan prosessien tuotannon organisaatiomalli osaamiskeskuksen perustamisen jälkeen.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa käsitellään keinoja millä tutkimuksen aineisto on hankittu. Luvussa myös käsitellään itse tulokset. Tuloksien esittämisellä ja niiden analysoinnilla pyritään tuomaan esiin Pankin X näkemys siitä, miten keskittäminen on onnistunut ja miten sen tuloksiin suhtaudutaan.

6.1 Aineiston hankinta

Keskittämisen vaiheiden selvittäminen ja itse keskittämisen vaikutuksia on tarkasteltu case-tutkimuksena tilaajan ja tuottajan näkökulmista. Tutkimuksen kohteena on Pankki X:n tekemien prosessien keskitys vuonna 2017 ja sen tuloksena aloittanut osaamiskeskus.

Tehokkuuden mittaamiseen käytettiin tilastointia ennen ja jälkeen keskittämisen. Tilastot perustuvat niiden luontiajalla toimivien prosessitiimien syöttämiin tietoihin. Tilastoista pystytään vertailemaan sisääntulevien volyymien, tuotantovirheiden-, henkilöstön- ja tuotettujen toimeksiantojen määrää.

Tutkimuksen menetelminä käytettiin myös kysely- ja haastattelututkimusta. Haastateltavina toimi niin keskittämisprojektissa mukana olleita henkilöitä, kuin myös sen jälkeen osaamiskeskuksessa työskentelevä ja palveluiden tilaajia. Kysely suoritettiin saman prosessin palvelun tilaajille kuin haastattelut.

Haastattelut pidettiin 9.11.2018 sekä 12.11.2018. Perjantaina 9.11. haastateltiin tuottajan roolia edustavan ryhmän päällikköä, joka oli myös keskittämisen toteutuksesta vastuussa olevassa projektiryhmässä. Kaikki 12.11.2018 pidetyt haastattelut toteutettiin Skype-puhe-luiden välityksellä, aina yksi haastateltava kerrallaan. Maanantaina 12.11. haastateltavina oli tilaajina toimivat henkilöt. Kaikkien suoritettujen haastatteluiden kysymykset annettiin haastateltaville etukäteen mahdollisimman perusteellisten vastauksien saamiseksi. Haastattelukysymyksiin saaduista vastauksista tehtiin muistiinpanoja, joiden perusteella vastaukset on analysoitu ja esitetty tutkimuksessa. Haastattelupyyntö lähetettiin neljälle henkilölle, joista jokainen suostui haastatteluun ja jokaisen vastanneen näkemyksiä on käytetty tässä tutkimuksessa. Tilaajan osapuolta edustavia oli haastatteluissa kolme henkilöä, jotka on tutkimuksessa nimetty henkilöiksi A, B ja C. Henkilö A on henkilöiden B ja C esimies, kaikki nämä edellä mainitut henkilöt työskentelevät yhdessä Pankin X konttorissa.

Haastatteluilla pyrittiin saamaan esiin haastateltujen henkilöiden näkemys siitä, miten keskittäminen on vaikuttanut heihin sisäisenä asiakkaana sekä miten se on vaikuttanut heidän näkökulmasta ulkoiseen asiakkaaseen. Näin ollen haastattelun oli tarkoitus selvittää

tutkimuskysymystä miten keskittäminen vaikuttaa asiakastytyvyyteen. Asiakastytyvyydellä tarkoitetaan niin ulkoisia asiakkaita kuin sisäisiä. Sisäisenä asiakkaana toimii tutkimuksessa tilaava osapuoli. Haastatteluilla saatiin myös vastauksia tilaavalta osapuolelta siihen, miten keskittäminen on vaikuttanut konttorihenkilökunnan työmäärään. Haastattelut olivat strukturoituja, mikä tarkoittaa sitä, että haastatteluja varten luotiin valmiit kysymykset, joihin haastatellut vastasivat vapaamuotoisesti. Haastatteluiden kysymykset ovat liitteissä 1 ja 2.

Kysely toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille valitun prosessin työntekijöille, jotka palvelevat tilaajan roolissa. Kyselylomake lähetettiin sähköpostin välityksellä tiedostoliitteenä. Sähköposti lähetettiin 5.11.2018, ja siinä pyydettiin vastaamaan kyselyyn viimeistään perjantaina 16.11.2018. Kysely lähetettiin 197 vastaanottajalle. Kyselyyn vastasi 142 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 72 prosenttia. Vastaamiseen annettuun lyhyeen aikaan nähden vastausprosentti oli hyvä. Kyselyn vastaanottajista oli lomalla tai sairauden takia pois noin 15 prosenttia. Kyselyn toteutettiin verkkokyselynä sähköpostin välityksellä ja kysymykset esitettiin monivalintakysymyksinä. Kyselylomake on liitteessä 3.

Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan suuremman massan näkemystä tutkimuskysymyksiin. Toisin kuin haastattelussa, kyselyssä kysymykset painottuivat tehokkuuteen ja itse työntekoon. Vastajat ovat joko prosessin toimipaikkapäälliköitä, tiimipäälliköitä tai näiden alaisia. Näin ollen vastauksia saatiin eri näkökulmista katsottuna. Vastauksia kaikilta eri näkökulmilta tarkastellaan tutkimuksessa yhtenä kokonaisuutena.

6.2 Tehokkuus

Keskittämällä pyrittiin parantamaan tuotantotehokkuutta. Tuotantotehokkuuden nousua ja laskua mitattiin vertailemalla tilastoja ennen ja jälkeen keskittämisen. Ennen keskittämistä tuotannossa käytettiin 20 henkilötyövuotta ja keskittämisen jälkeen 14 henkilötyövuotta. Tuottajan prosessin päivittäinen toimeksiantojen sisääntulovolyymi ennen keskittämistä oli keskimäärin 150. Keskittämisen jälkeen volyyymi on kasvanut 20 toimeksiannolla. Näin ollen päivittäinen rasitus yhtä henkilötyövuotta kohden on kasvanut keskimäärin 4,6 toimeksiantoa. Toimitusvarmuus on kuitenkin molempien tilastointien aikana pysynyt 92 ja 97 prosentin välillä. Voidaan siis todeta tuotannon tehokkuuden kasvaneen 61 prosenttia ilman laadun heikentymistä.

Palvelutilanteiden määrä asiakasvastuullisilla eli tilaajilla oli ennen keskittämistä keskimäärin kolme päivässä, keskittämisen jälkeen tämä määrä oli viisi. Näin ollen tilaajaosapuolen tehokkuus palvelutilanteiden määrässä on kasvanut 66 prosenttia.

6.3 Tuottajan näkökulma

Tuottajan näkökulmaa varten lupautui haastatteluun yhden prosessin tiimipäällikkö. Kyseinen päällikkö oli myös mukana työryhmässä, joka suunnitteli ja toteutti keskittämisen. Haastattelulla pyrittiin saamaan laaja ja selkeä kuva siitä, mikä on tuottajana toimivat prosessitiimin näkökulma keskittämisestä.

Haastattelussa esitetyt kysymykset ovat liitteessä 1.

Haastattelussa, joka toteutettiin 9.11.2018 haastateltava kertoi tyytyväisenä keskittämisen toteutuneen odotettua paremmin. Osaamiskeskuksen ja itse prosessin tulevaisuuden näkyminen on hänen mielestään kirkas. Keskittäminen ei haastateltavan mielestä ole kuin vasta alku prosessien kehittämiselle, kohti parempaa liiketoimintaa.

Kysymykseen prosessin haltuunotosta, hän vastasi olevan erittäin tyytyväinen. Todellisuus ja suunnitelman mukainen haltuunotto olivat täysin kaksi eri asiaa käytännössä. Haltuunoton piti olla monimutkainen ja pitkä prosessi monella tapaa. Hänen onnekseen rekrytointi oli onnistunut paljon odotettua paremmin ja uusi prosessitiimi saatiin rakennettua jo valmiista ammattilaisista, joiden kouluttaminen ja perehdyttäminen oli ottanut paljon odotettua vähemmän aikaa. Itse haltuunotto oli suunniteltu hyvin ja tarpeeksi kattavaksi, niin ettei sen toteuttaessa törmätty suurempiin odottamattomiin haasteisiin.

Hänen mielestään prosessin työvaiheiden suunnittelu olisi voitu kuitenkin tehdä käytännönläheisemmin, sillä prosessin tuotantotapaa ja siihen liittyviä vaiheita on jouduttu joko muuttamaan, luomaan uudelleen tai pystytty tiputtamaan kokonaan pois, minkä vuoksi uuden henkilöstön kanssa on törmätty muutamiin haasteisiin.

Yhteistyöhön ja fyysiseen sijaintiin hän vastasi luottavaisesti, että olinpaikka ja uusien kasvojen esitleminen jo kokeneille kollegoille ei ole aiheuttanut esteitä tai ongelmia. Yhteistyö on sujunut hyvin, varsinkin muutaman tutustumisvierailun jälkeen. Fyysisellä sijainnilla keskitetyille työprosesseille ei ole minkäänlaista merkitystä. Kaikki työ mitä tehdään osaamiskeskuksessa, tehtiin jo aikaisemmin tietokoneilla ja internetin välityksellä.

Keskittämisen tulokset ovat haastateltavan mielestä kaikin puolin odotetun mukaiset. Keskittämisen jälkeisen kvartaalin tulokset alittivat annetut tuotantotulokset. Ottaen huomioon sen tosiasian, että annetut tuotantovaatimukset pohjautuivat jo toimivan yksikön lukuihin, ei saavutetut tulokset kumminkaan olleet huonot. Toisaalta taas seuraavien kuukausien aikana tulos on pystytty parantamaan odotettua paremmaksi, kiitos tiimin jatkuvan kehityksen.

Kysymykseen mahdollisesta kehittämisestä ei hän osannut sanoa mistä aloittaisi, mutta tiivistä vastauksen sanomalla niiden olevan rajattomat. Tuomalla kymmeniä uusia työntekijöitä laajalla skaalalla eri taustoista, on kehittämistyö ottanut edellisestä uuden aikakauden. Uusi tiimi on pystynyt uudistamaan ja parantamaan keskitystä varten järjestettyä prosessia kokonaisuudessa suurimmalta osalta. Vanhaan ja uuteen verrattuna prosessi on aivan eri, uusia kehitysmahdollisuuksia tulee jatkuvasti uusien sovelluksien ja toimintatapamahdollisuuksien mukana.

Itse keskittämisen prosessiin ja sen toteuttamiseen ei hänen mielestään ole suurta tarvetta. Kuitenkin itse prosessien työvaiheita voisi tarkastella hieman paremmin ja suuremman käyttäjäporukan voimin, jolloin saadaan riisuttua enemmän turhaa ja rakennettua enemmän tärkeitä osia itse prosessiin. Prosessien parempi kehitystyö uutta tiimiä silmällä pitäen on tärkeää, jotta tuottaminen olisi sulavampaa uuden tiimin voimin eikä liiketoiminta kärsisi lainkaan muutoksesta ja aiheuttaisi hetkellisiä tuotantokatkoja tai ruuhkia.

6.4 Tilaajan näkökulma

Tilaajan näkökulmaa haastattelun muodossa valottamaan lupautui kolme henkilöä, joista henkilö A toimii yksikön johtajana ja kaksi muuta, henkilöt B ja C, toimivat henkilön A alaisuudessa. Nämä haastatellut henkilöt toimivat tilaaja osapuolena prosessissa, jonka tuottajapuolta haastateltu tiiminpäällikkö edustaa. Haastattelulla pyrittiin saamaan laaja ja selkeä kuva siitä, mikä on tilaajana toimivien henkilöiden näkökulma keskittämisessä.

Näiltä kolmelta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset, kultakin oman haastattelun aikana erikseen. Haastatteluvastaukset on tässä tutkimuksessa koottu kokonaisuutena tilaajan näkökulmaksi.

Haastattelussa esitetyt kysymykset ovat liitteessä 2.

Henkilöt A, B ja C haastateltiin 12.11.2018. Heistä jokainen kertoi yllättyneensä positiivisesti siitä, kuinka hyvin naapurimaassa on osattu hoitaa aikaisemmin paikallisesti tehty työ. Esiin nousi yllätyksenä myös se, ettei toisessa maassa sijainti ole näkynyt heidän työntekemisessään mitenkään.

Nykytilanteeseen on yleisesti tyytyväisiä kaikki kolme haastateltua henkilöä. Haastateltavat oli selkeästi samaa mieltä siitä, ettei keskittäminen ollut vahingoittanut heidän työntekeäkseen millään tavoin, päinvastoin. Keskittämisen jälkeen B kertoi saavansa nopeammin tukea ongelmatilanteisiinsa, sillä vastaajia samassa osoitteessa oli useampi kuin aiemmin. Henkilöt A ja C harmittelivat yhtenä harvoista varjopuolista sitä, ettei tuki ja taustatoimien

kanssa saada suoria henkilösuhteita fyysisen läsnäolon puuttuessa, jonka vuoksi luottamuksen ja yhteistyön kehittäminen on hitaampaa.

Yhteistyö kaikkien haastateltavien mielestä toimii erittäin hyvin. Vaikka fyysinen läsnäolo puuttuu kokonaan, on B:n mielestä yhteistyö sujunut alun kankeuden jälkeen saumattomasti. A toi esille etuna yhteistyöhön parantuneen ammattimaisuuden ja aiheessa pysymisen. Koska fyysisen läsnäolo puuttuu, on tilaajien ja tuottajien välillä keskustelut usein paljon tehokkaampia, verrattuna työkavereiden kesken käytävään keskusteluun.

Kaikkien haastateltujen mielestä ylivoimaisesti paras puoli keskittämässä oli uusi työnjako. Uuden työnjaon myötä B ja C sanoivat pystyvänsä keskittymään paremmin asiakkaiden palveluun, minkä myötä sen laatu ja henkilökohtainen tulos paranivat huomattavasti. A:n vastaus oli saman kaltainen, hänen näkökulmastaan koko johdettava henkilökunta on suoriutunut paremmin heille annetuista töistä keskittämisen tuloksena. Myös tapahtumien ja asioiden jäljittäminen ja selvittäminen on entistä helpompaa johtajan näkökulmasta, sillä kaikki toiminnot löytyvät samasta paikasta. B ja C kertoivat myös saaneensa parempaa asiakaspalautetta hyvästä palvelusta useammin, kun toimittaminen on aiempaa tehokkaampaa.

Keskittämisen haastavampana puolena pitävät B ja C sitä etteivät he välttämättä aina tiedä kuka, missä ja milloin on pyydytyt toimet tehnyt, ilman erillistä selvittämistä. Koska palveluntuotanto on siirretty heiltä osittain pois, kokivat molemmat pientä stressiä siitä, palvelaanko kiireellisiä tapauksia välttämättä siinä aikataulussa, missä asiakkaalle on luvattu asia hoitaa. Tämän takia keskittäminen on luonut hieman uusia syitä pitää muistilappuja ja keskusteluita auki, jotka lisäävät unohduksen ja virheiden riskiä. Tosin tähän B tarvensi, ettei haitta tai haaste ole kumminkaan saatuja hyötyjä peittoava.

A:n mielestä suurimpana haasteena voidaan ottaa tiedon kulku. Koska tuottaja toimii eri paikassa kuin tilaaja, joudutaan usein luottamaan siihen, että kaikki lukevat sisäisen viestinnän sähköposteista ja muista tiedotusvälineistä ajallaan. Tämän vuoksi on riski siihen, että jokin asia ehtii tuottamaan virheitä, ennen kun kaikki asiasta tietävät.

6.5 Kyselyn tulokset

Kappaleessa käsitellään kyselyyn vastanneiden 142 henkilön vastaustulokset kootusti. Vastauksien tulokset ovat yleisesti riippumatta vastaajan asemasta, kutakuinkin samantyyppiset. Vastaukset annettiin asteikolla 1-5, joista numerolla 1 merkitsi täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kysymykset ja tulokset on esitetty taulukoissa 1 ja 2. Taulukoissa esiintyvät luvut osoittavat kyseisen vastausvaihtoehdon valintamäärää.

Taulukko 1. Ensimmäisen kyselyosion vastaustulokset

Keskittämisen suora vaikutus työhöni

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla ja merkkäämällä sopivin ruutu.

Kysymys	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Keskittäminen on parantanut kykyäni palvella asiakkaita	7	5	12	95	23
Koen työni laadun parantuneen keskittämisen ansiosta		6	49	73	14
Työnjako on selkeä prosessitiimin ja oman työn välillä		2	9	13	118
Tulokseni ovat parantuneet keskittämisen myötä		12	4	19	107

Taulukko 2. Toisen kyselyosion vastaustulokset

Tyytyväisyyteni prosessitiimiin

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla ja merkkäämällä sopivin ruutu.

Kysymys	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Prosessitiimi toimittaa työnsä sovittujen palveluehtojen mukaan		17	13	103	9

Prosessitiimi toimittaa työnsä laadukkaasti	2	7	4	68	61
Prosessitiimi tukee minua työnteossani tarvittaessa	1	4	2	8	127
Prosessitiimi tuo lisäarvoa työhöni		7	10	13	112

Kyselyn ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajien näkemystä siitä, miten keskitys on vaikuttanut suoraan vastaajan omaan työhön. Kysymyksiä oli neljä, joista ensimmäisellä selvitettiin onko vastaajan mielestä keskittäminen parantanut hänen kykyään palvella asiakkaita. Vastaukset ensimmäiseen kysymykseen olivat suurimmaksi osaksi osittain samaa mieltä. Huomattava osa vastauksista olivat myös kohdissa 3 ja 5, tarkoittaen ettei vastaaja joko ollut varma asiasta tai olivat täysin samaa mieltä. Näin ollen voidaan todeta vastaajien kokevan pääsääntöisesti keskittämisen tuovan lisäarvoa itse asiakaspalveluun.

Toiseen kysymykseen ”koen työni laadun parantuneen keskittämisen ansiosta”, vastaajat vastasivat noin puolet, joko en osaa sanoa tai osittain samaa mieltä. Henkilökunta ei selvästi osaa sanoa tai ovat jokseenkin sitä mieltä siitä, että onko keskittäminen suoranaisesti parantanut itse tehdyn työn laatua. Kuitenkin vastauksien painottuen enemmän positiiviselle kannalle kuin negatiiviselle tai neutraalille, voidaan olettaa keskittämisen kehittäneen sen laatua parempaa suuntaan.

Kolmanteen kysymykseen ”työnjako on selkeä prosessitiimin ja oman työn välillä”, vastasi selvästi lähes kaikki ”täysin samaa mieltä”. On siis selvää, ettei keskitettyjen toimien tuottajan ja tilaavan osapuolen välillä ole suurempaa epäselvyyttä siitä, mitkä osat kukin prosesseista hoitaa.

Viimeiseen ja neljänteen kohtaa ”tulokseni on parantunut keskittämisen myötä”, vastasi valtaosa ”täysin samaa mieltä”. Tulokset ovat siis vastanneiden henkilöiden mielestä selvästi parantuneet keskittämisen ansiosta.

Kaikkien kysymyksien joukosta löytyy myös negatiivisia vastauksia. Valtaosan vastauksista ollen kuitenkin positiivisia, voidaan todeta, että keskittämisen suora hyöty tilaajaosa-puolen työssä on ollut huomattava.

Kyselyn toisessa osiossa kysyttiin myös neljä kysymystä. Kysymyksien tarkoituksena oli kartoittaa vastaavien henkilöiden mielipiteet prosessitiimistä, joka palvelee heitä toimittajan roolissa. Ensimmäiseen kysymykseen ”prosessitiimi toimittaa työnsä sovittujen palveluehtojen mukaan”, vastasi lähes kaikki ”osittain samaa mieltä”. Vastauksen yhdenmukaisuudesta pystytään toteamaan, että uusi prosessitiimi toteuttaa työnsä hyvin. Vastaus ei kumminkaan anna ymmärtää, etteikö tuottajalla olisi tuotannossaan kehitettävää.

Toiseen kysymykseen ”prosessitiimi toimittaa työnsä laadukkaasti”, äännet jakautuivat täysin- ja osittain samaa mieltä välille. Kysymykseen vastasi myös pieni osa vastanneista ”hieman eri mieltä”. Vastauksista voidaan päätellä, että prosessitiimin työnlaatu on hyvä, mutta inhimillisten virheiden tai jonkin muun henkilöstöön tai järjestelmiin liittyvän syyn vuoksi, ei tulos ole täysin positiivinen.

Kolmanteen kysymykseen ”prosessitiimi tukee minua työnteossani tarvittaessa” kaikki muutamaa lukuun ottamatta vastasi ”täysin samaa mieltä”. Lähes yksimielisestä vastauksesta pystytään päättelemään, että uusi prosessitiimi on toimittanut hyvää asiakaspalvelua ja tukea työtä tilaaville.

Viimeiseen kysymykseen ”prosessitiimi tuo lisäarvoa työhöni”, vastasi jälleen lähes kaikki ”täysin samaa mieltä”. On siis selvää, että yleinen mielipide uudesta prosessitiimistä on positiivinen. Vaikka kyselytulokset osoittavat, ettei prosessitiimin toiminta ole täydellistä, on suurinosa selvästi tyytyväisiä sen toimintaan.

Kyselyvastauksien lisäksi vastaajat lisäsivät kommentteja sähköpostiin palauttaessaan vastauksia. Suurin osa kommenteista oli tarkoitettu selventämään, miksi johonkin kohtaan oli vastattu hyvin negatiivisesti tai positiivisesti. Suurin osa negatiivisista kommenteista käsittelee haasteita, joita keskittäminen oli luonut. Selvästi keskittämisen parantaessa työnlaatua ja tuottavuutta, heidän mielestään on kuitenkin oman työn seuranta ja laadun varmistaminen kärsinyt. Laadun varmistamisesta saatiin muutama kommentti, näissä kommentteissa kerrottiin laadun seuraamisen olevan hankalampaa, kun työn tekee joku muu kuin itse. Asiakkaalle tehtyjä palvelulupauksia on hankalempi seurata myös samasta syystä.

6.6 Johtopäätökset

Haastatteluista ja suoritetusta kyselystä saadaan melko laaja käsitys siitä, millä tasolla keskitettyjen toimien laatu tutkimuksen tekohetkellä on. Samoista tiedoista voidaan myös

päätellä, että keskittämisen toteuttaminen on onnistunut sen projektiryhmän asettamien tavoitteiden mukaan.

Keskittämisen riskit eivät rajoittuneet vain taloudellisiin tai lainsäädännöllisiin aiheisiin. Riskinä nähtiin myös ennako-odotukset, joita ulkomaille siirto aiheuttaa henkilöstössä. Kyselyn ja haastatteluiden tuloksien ollessa kuitenkin erittäin positiivisia, on selvää ettei ennako-odotukset tai muut mielipiteet estäneet keskittämisen onnistumista.

Palvelun tilaajien mielipiteet ovat pääosin selvästi linjassa toisiinsa. Tähän asti saavutettu tulos uusien keskitettyjen toimien osalta on selvästi hyvä. Tilaajaosapuolella on ollut johtoryhmän päätöksestä asti omat epäilyksensä siitä, onko toiseen valtioon keskittäminen oikea ratkaisu ja voiko erillään oleva prosessitiimi ottaa haltuun kaikki heiltä vaaditut työvaiheet. Kyselyn tuloksien avulla pystytään osoittamaan, että saavutettu hyvä tulos on kumonnut edellä mainitun epäilyn.

Kyselyn ja haastattelun aikana saatujen palautteiden ja yleisen havainnoinnin perusteella, voidaan myös todeta asenteiden muuttuneen yleisesti kehitystä kohden. Tavanomaisesti kankeana ja vanhollisena pidetyt talletuspankit, eivät ole muuttaneet omassa toiminnassa paljoa vuosikymmeniin perustoimintojen pysyessä samana. Nyt kuitenkin keskittämisen ja muun teknologian kehityksen avulla saatu tuoreempi ajattelutapa näkyy saadussa palautteessa. Keskittäminen ei näin ollen ole vain saavuttanut asetettuja tuloksia, vaan vaikuttanut organisaation kehittymishaluun laajemmin. Näin ollen voidaan esittää, että keskittämisen tulokset ovat erittäin hyvät.

Suurimmaksi ongelmaksi voidaan kuitenkin todeta haastatteluiden ja muun havainnoinnin pohjalta fyysisen läsnäolon puute. Läsnäolon puutteen vuoksi, luottamus tilaajan ja tuottajan välillä on paljon suuremman työn takana. Myös luottamuksen menettäminen on paljon helpompaa. Näin ollen tilaaja ja tuottajan välillä on jatkuvasti pidettävä normaalia tiheämpää yhteistyötä ja vierailuja yhteistyön sujuvuuden ylläpitämiseksi.

Negatiivisten vastauksien jäädessä vähäiseksi, voidaan olettaa niiden muutamien johtuvan luottamuksen menettämisestä tai yksittäisistä pettymyksistä saatuun palveluun uudelta prosessitiimiltä. Selvempi tarve kehittämiselle tai merkki jatkuvalla huonosti tehdyllä työllä olisi se, että äännet jakautuisivat paljon nykyistä enemmän negatiivisemmalle puolelle vastausvaihtoehtoja.

Kaikkiin kerättyihin tutkintatuloksiin viitaten seuraavaksi kehitysehdotukseksi voidaan esittää henkilökohtaiset vierailut ja huolellisuuteen panostaminen. Koska fyysinen läsnäolo puuttuu ja luottamuksen rakentaminen koettiin haasteeksi, olisi hyvä, jos yhteistyöpuolet tapaisivat toisensa, vaikka vain tervehtien. Myös huolellisuuteen ja täsmällisyyteen on

syitä panostaa entistä enemmän samasta syystä. Ottaen huomioon kuinka helposti luotamus menetetään verrattuna ansaitsemiseen, sen säilyttäminen on erittäin tärkeää yhteistyön tekemiseksi.

6.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin toimeksiantoyrityksen toimintaympäristöön ja tutkimusaiheeseen, aikaisempien tutkimuksien ja alan kirjallisuuden avulla. Lähteinä on käytetty vain alan tutkijoiden ja virastojen tutkimuksia, minkä vuoksi voidaan hankittua aineistoa pitää luotettavana. Tiedonhankinta on rajattu 2000-luvulle, ja suurin osa aineistosta onkin korkeintaan 10 vuotta vanhaa. Rajaus on tehty, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman ajankohtaista tietoa. Koska tietyt asetukset tai käsitteet joita työssä käsitellään on vanhoja, on työssä käytetty myös hieman vanhempaa materiaalia. Kaikki valittu aineisto on käyty läpi kriittisesti ja huolella. Tuloksien luotettavuutta parantaa se, että samankaltaisiin tuloksiin ja samankaltaista pohdintaa löytyy muista vastaavista tutkimuksista. Tutkimuksen luotettavuutta taas vähentää siinä esitettyjen tulosten niukkuus johtuen salassapitovelvollisuudesta. Tutkimuksessa on käytetty tietoisesti vain Suomen ja sen lähialueilla tehtyjä tutkimuksia, jotta toimintaympäristö pysyy samana.

Koska toimeksiantoyrityksen toiminnasta valtaosa on salassapitovelvollisuuden alaista, on tutkimustuloksissa jätetty mainitsemasta kustannuksiin liittyvät luvut ja tarkat sijainnit sekä prosessien nimet. Kysely- ja haastattelukysymykset eivät ole suoraan yleistettävissä jokaiseen keskittämistä suorittavaan toimijaan, tukevat ne silti tutkimuksen teoriaosuutta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös kyselyyn saatu suuri vastausprosentti. Tutkijan ja tutkittavan toimeksiantajan tiivis suhde takaa tutkimuksessa annettujen vastausten rehellisyyden ja luontevuuden, parantaen tutkimuksen valideettia. Koska haastattelut suoritettiin kahdenkeskeisinä, ei haastateltavien henkilöiden vastauksiin vaikuttanut yleinen mielipide tai pelko muiden mielipiteestä. Luotettavuutta tutkimukselle lisää usean eri henkilön erikseen antamat samankaltaiset vastaukset.

Haastatellut henkilöt ovat työskennelleet yrityksessä pidempään eikä heillä ole aikaisempaa kokemusta aiheesta. Mikäli kyseiset henkilöt osallistuisivat vastaavaan projektiin uudelleen olisivat heidän vastaukset todennäköisesti kuitenkin samankaltaiset. On kuitenkin otettava huomioon, että kysymykset painoutuivat projektin toteutukseen, jolloin itse toteuttamisen onnistuminen vaikuttaa vastauksiin.

Tutkimukselle annettuja tutkintakysymyksiä on lähestytty jo johdannossa muiden tutkimusten avulla. Tutkimuskysymyksiin vastattiin kysely- ja haastattelututkimuksilla sekä kerätyllä tilastoinneilla.

Aihetta voidaan tutkia uudestaan, koska se on hyvin laaja. Aiheesta tehtävä sisäinen tutkiminta antaa suuressa mittakaavassa samat tulokset, avaten vastauksia paljon yksityiskohtaisemmin. Lisäämällä tutkimukseen kustannukset sekä muut liiketoiminnan tunnusluvut, pystytään tutkimaan aiheen vaikutusta organisaatioissa laaja-alaisemmin ja yksityiskohtaisemmin.

Jatkotutkimuksella olisi hyvä pyrkiä selvittämään, tulisiko myös niiden prosessien toiminta rakentaa uudelleen, joita ei voida keskittää. Tutkimustuloksista pystytään päättämään, että uudelleen rakentaminen on parantanut keskitettyjen prosessien tehokkuutta. Karsimalla vanhentuneet ja turhat tavat toiminnasta saatettaisiin pystyä parantamaan nykyistä tulosta entisestään.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin pankkiprosessien keskittäminen, koska työn aiheen valintavaiheessa keskittäminen oli keskeinen ja ajankohtainen aihe Pankki X:ssä. Opinnäytetyön tekeminen osoittautui ajateltua haastavemmaksi, mutta käytännössä tarpeellisemmaksi kuin aiemmin tekijä oli odottanut.

Viitekehys on opinnäytetyössä rakennettu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä Pankki X:n toimintaympäristöön liittyvästä teoriasta. Toimintaympäristöön liittyvää materiaalia oli saatavilla runsaasti, mutta keskittämiseen liittyvä teoria on vähäistä. Keskittämiseen liittyvää teoriaa ei oletettavasti ole paljon julkaistu, sen ollessa normaalisti hyvin tiukasti salassapidettävää tietoa. Empiirinen osuus muodostuu itse case-pankista ja sen toteuttamasta keskittämisen projektista.

Kysely ja haastattelut haluttiin pitää nimettöminä, jotta vastaukset saataisiin mahdollisimman rehellisenä eikä vastaajan tarvitse miettiä sen vaikutusta omaan tilanteeseen Pankki X:ssä. Tutkija on kuitenkin varma, ettei ainakaan haastateltavat halunneet vastata täysin puolueettomasti, koska negatiivisia puolia ei juurikaan löydetty itse tutkittavasta asiasta.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin keskittämisen onnistumisesta sekä sen vaikutuksesta työntekijään ja työn tehokkuuteen. Haastattelu- ja kyselytutkimuksesta saatujen vastausten perusteella on selvää, että keskittämisen toteutus ja lopputulos on kaikinpuolin ollut onnistunut tuottaja- ja tilaajaosapuolien näkökulmista. Samoista tuloksista pystytään päättelemään, että keskittäminen on tuonut lisäarvoa tilaajaosapuolen työhän sekä luonut paremmat puitteet asiakkaiden palvelua varten. Tehokkuutta mitattiin vertaamalla ennen ja jälkeen keskittämisen tehtyjä tilastoja, joiden pohjalta saatiin konkreettinen näyttö siitä, että keskittäminen on tehnyt asiakastuotannosta huomattavasti tehokkaampaa.

Tutkimuksesta jouduttiin salassapidon vuoksi jättämään luvut ja tarkat tiedot pois. Tästä huolimatta yksinkertaistetulla tutkimuksella ja sen osoittamilla tuloksilla voi tutkija positiivisin mielin todeta keskittämisen onnistuneen odotettua paremmin. Tutkimus on tallaisenaan kiinnostava, mutta konkreettisten lukujen tuominen tutkimukseen varmasti lisäisi sen kiinnostavuutta.

LÄHTEET

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 679/2016.

Finanssivalvonta 2015. Talletuspankit [viitattu 27.10.2018]. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Pankkiala/Talletuspankit/Pages/Default.aspx>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinna: Medicina.

Karjalainen, K. 2011. Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a344.pdf

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. Jyväskylä: FINVA.

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. Vantaa: FINVA.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.

Laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista 228/1929.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Vantaa: International Methelp Oy.

Nousiainen, S. & Sundberg, S. 2013. Sijoituspalveluopas [viitattu 1.11.2018]. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525684483>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja [viitattu 28.10.2018]. Tampere: Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet [viitattu 16.10.2018]. Vantaa: Jouni Sakki Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789519766867>

Syrjälä, L. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Valtionkonttori. 2010. Loppuraportti: Digistartti: hankeaihioiden arviointi [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Digitalisatio/Loppuraportti_Digistartti

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Kujanpää, J. 2017. Sisäinen tutkimus.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelukysymykset palvelun tuottajalle.

- Onko prosessin haltuunotto onnistunut odotuksien mukaisesti?
- Miten arvioisit yhteistyön tilaaja-toimittaja -osapuolien välillä?
- Onko fyysisesti toisessa maassa toimiminen ollut haastavaa vai hyödyllistä palveluiden tuotannossa?
- Onko keskittämisen tulokset odotuksiesi mukaiset?
- Luoko keskittäminen mahdollisuuksia kehitykselle jo tehdyn kehityksen lisäksi?
- Onko keskittämisen prosessissa mielestäsi kehitettävää ja mitä muuttaisit mikäli on?

LIITE 2

Haastattelukysymykset palvelun tilaajalle.

- Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen, keskitettyihin toimiin liittyen?
- Ovatko keskittämisen tulokset vastannut odotuksiasi?
- Miten arvioisit yhteistyön tilaaja-toimittaja -osapuolien välillä?
- Mitkä ovat suurimmat edut ja haasteet, joita keskittäminen on luonut työnteokoosi?
- Onko asenteesi keskittämistä kohtaan muuttunut, mikäli kyllä: miksi ja miten?

LIITE 3

Miten koet pankkiprosessin keskittämisen vaikutuksen päivittäisessä työssäsi?

Tällä kyselyllä on tarkoitus kartoittaa henkilökunnan mielipidettä keskittämisen tuloksista. Kyselyn tuloksia käytetään keskittämisestä tehdyssä case-tutkimuksessa.

Asema yrityksessä:

Aluejohtaja

Konttoripäällikkö

Tiiminvetäjä

Prosessityöntekijä

Keskittämisen suora vaikutus työhöni

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla ja merkkäämällä sopivin ruutu.

Kysymys	1 Täysin eri mieltä	2 Hieman eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Keskittäminen on parantanut kykyäni palvella asiakkaita					
Koen työni laadun parantuneen keskittämisen ansiosta					
Työnjako on selkeä prosessitiimin ja oman työn välillä					
Tulokseni ovat paratuneet keskittämisen myötä					

Tyytyväisyyteni prosessitiimiin

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla ja merkkäämällä sopivin ruutu.

Kysymys	1 Täysin eri mieltä	2 Hieman eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Prosessitiimi toimittaa työnsä sovittujen palveluehtojen mukaan					
Prosessitiimi toimittaa työnsä laadukkaasti					
Prosessitiimi tukee minua työnteosani tarvittaessa					
Prosessitiimi tuo lisäarvoa työhöni					