

Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Heidi Hurmerinta

## Hakemuksesta tilille

### Vakuudellisen kulutusluoton prosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK-tutkinto

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen finanssialan toimijoille tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2020

Tekijä Otsikko	Heidi Hurmerinta Hakemuksesta tilille Vakuudellisen kulutusluoton prosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	56 sivua + 7 liitettä Lokakuu 2020
Tutkinto	Ylempi AMK-tutkinto
Tutkinto-ohjelma	Liiketoimintaosaamisen kehittäminen finanssialan toimijoille
Ohjaaja	Lehtori Sari Virta (YTT, KTT)
<p>Opinnäytetyö tehtiin osana laajempaa projektia, jonka tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation vakuudellista kulutusluottoa. Opinnäytetyössä keskityttiin prosessikehittämisen näkökulmaan. Pyrkimyksenä oli saada kehitettyä vakuudellisen kulutusluoton prosessia nopeammaksi ja yksinkertaisemmaksi.</p> <p>Vakuudellisen kulutusluoton prosessin määriteltiin alkavan siitä, kun asiakas lähettää luottohakemuksen ja päättyvän siihen, kun luotto maksetaan asiakkaan tilille. Vakuudellisen kulutusluoton prosessin nykytilassa ongelmana koettiin olevan prosessin hitaus ja sen työläys. Nykytila-analyysissä hitauden ongelma tuli esille niin asiakaspalautteiden, asiakashaastatteluiden, toimihenkilöiden kuin prosessista saatavan datan osoittamana.</p> <p>Tutkimuksen taustalla vaikuttivat lean-filosofian periaatteet asiakasarvon lisäämisestä prosessin yksinkertaistamisen ja läpimenoajan lyhentämisen keinoin. Tutkimuksen tavoitteiksi asetettiin löytää prosessille toimintamalli, jonka avulla asiakas voisi saada hyväksytyn luottopäätöksen viimeistään seuraavana arkipäivänä hakemuksensa jättämisestä ja edelleen saada luotto tilillensä seuraavana arkipäivänä luottosopimuksen hyväksymisestä. Prosessin tehostumiselle asetettiin tavoitteeksi 30 prosentin vähennys hakemuksen käsittelyyn käytetyllä ajalla mitattuna.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimus eteni isomman projektikonaisuuden aikataulun mukaisesti ketterän kehittämisen sprinteissä. Nykytila-analyysin jälkeen suunniteltiin prosessille toimintamalli, jolla tavoitella saavutetaan. Tämän jälkeen mallia pilotitiin ja säädettiin jatkuvan parantamisen kehän, eli PDCA:n mukaisesti viiden viikon ajan.</p> <p>Tutkimukseen sisältyneessä pilotissa päästiin asetettuihin läpimenoajan ja tehokkuuden tavoitteisiin kaikkien niiden lainahakemusten käsittelyn osalta, jotka pilotille asetetut kriteerit täyttivät. Pilotissa kuitenkin paljastui, että pilottikriteerit täyttävien hakemusten määrä oli merkittävästi arvioitua pienempi, vaikka pilottikriteereitä läpi pilotin laajennettiin. Koko yrityksen hakemusvolyyymiin suhteutettuna uutta mallia olisi pystytty hyödyntämään alle prosentissa kaikista sisään tulleista luottihakemuksista, mikä ei ole riittävä määrä, jotta voitaisiin suositella toimintatavan laajempaa jalkauttamista. Mallin pilotointi antoi kuitenkin arvokasta lisätietoa tulevaan järjestelmäkehitykseen, ja mahdollisti tarkemman arvion hyödyistä investointilaskelmien pohjaksi.</p>	
Avainsanat	vakuudellinen kulutusluotto, prosessin kehittäminen, lean-filosofia, ketterä kehittäminen, PDCA

Author(s) Title	Heidi Hurmerinta From the application to the account Process development of collateralized consumer loans
Number of Pages Date	56 pages + 7 appendices October 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Degree Programme in Business Development Competence in the Financial Sector
Instructor	Sari Virta, PhD, Senior Lecturer
<p>This thesis was done as part of a larger project that aimed to develop the target organization's collateralised consumer loans. The thesis focused on the process development perspective. The aim was to make the process faster and simpler.</p> <p>The process for collateralised consumer loan was defined to start when the customer submits the loan application and to end when the loan is paid into the customer's account. In the current state of the collateralised consumer loan process, the problem was perceived to be the slowness and laboriousness of the process. In the current state analysis, the problem of slowness was indicated by customer feedback, customer interviews, employees and data from the process.</p> <p>The theoretical framework was based on the principles of lean philosophy where increasing customer value is an important principle. This was pursued by simplifying the process and shortening the lead time. The first objective of the study was to find an operating model for the process that would allow the customer to receive an approved loan decision no later than the next business day after submitting their application and to receive the loan in their account no later than the next business day after approving the loan agreement. The second objective was to improve efficiency of the process. The target for efficiency was set to be a 30% reduction in the time used to handle the application.</p> <p>The thesis was carried out as an action research. The action research proceeded according to the schedule of the larger project entity in the sprints of agile development. After the analysis of the current state, the new operating model was designed for the process to achieve the set targets. The planned model was then piloted for five weeks and adjusted according to the continuous improvement cycle (PDCA).</p> <p>The thesis included the pilot that achieved the targets for lead time and efficiency in those loan cases that met the criteria set for the pilot. However, the pilot revealed that the number of applications that met the pilot criteria was significantly lower than estimated, although the pilot criteria were extended throughout the pilot. Compared to the application volume of the whole company, the new model could have been used in less than 1% of all loan applications received. This is not a sufficient percentage for the model to be recommended for a wider implementation. However, the piloting of the model provided valuable information for future system development. It also enabled more accurate assessment of the benefits for the future investment calculations.</p>	
Keywords	collateralised consumer loan, process development, lean-philopsofy, agile, PDCA

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintatutkimuksen tavoitteet ja kuvaus toteutuksesta	3
2.1	Tutkimuskysymys ja tavoite	4
2.1.1	Prosessin yksinkertaistaminen	6
2.1.2	Läpimenoajan lyhentäminen	6
2.1.3	Prosessin tehostuminen	6
2.2	Aikataulu	7
2.3	Prosessin kehittämiseen tarvittavat osalliset	8
2.3.1	Ydintiimi	9
2.3.2	Sidosryhmät	10
2.3.3	Tärkeimmät yhteistyökumppanit ja heidän osallistaminen	10
2.4	Oma rooli osana laajempaa projektia	11
3	Kehittämisen tietoperusta ja menetelmät	12
3.1	Lean-filosofia pohjana menetelmille	12
3.2	PDCA	14
3.3	Ketterä kehittäminen	16
3.4	DMAIC	16
3.5	Fasilitointimenetelmät	17
3.6	Tiedonkeruu	19
4	Prosessin nykytila	20
4.1	Vakuudellisten kulutusluottojen nykyprosessi	21
4.2	Nykyprosessin ongelman määrittely	22
4.3	Ongelman seuraukset	24
4.4	Nykytila suhteessa tavoitteisiin	25
5	Nykytilan ja tavoitetilan välisten haasteiden ratkaiseminen	26
5.1	Visio tulevasta tilasta ja sen työstäminen	26
5.2	Prosessin yksinkertaistaminen	27
5.2.1	Lainaneuvottelusta luopuminen	28
5.2.2	Päätös vakuuksien riittävydestä	30
5.3	Sääntely ja riskien hallinta	32
6	Pilottisuunnitelma uuden toimintamallin testaamiseksi	33
6.1	Pilottiprosessi	34

6.2	Pilottihankkeiden kriteerit	35
6.3	Pilotin volyyymi ja säästöarvio	36
6.3.1	Pilotin arvioitu volyyymi sekä henkilötarve	36
6.3.2	Tehostuneen prosessin laskennallinen säästö	37
6.4	Pilotin seuranta	37
7	Pilotin toteutus	38
7.1	Pilotin valmistelu ja käynnistäminen	39
7.2	Quick fixes	40
7.3	Muutos esikäsittelyyn	42
7.4	Epäily hakemusten vinoumasta eri kanavien välillä	43
7.5	Vakuusvaihtoehtojen laajennus	45
7.6	Muita hypoteeseja	46
7.7	Päätös pilotin jatkamisesta	47
8	Pilotin yhteenveto ja tulosten arviointi	47
8.1	Muutos pilotin fokukseen ja kriteereihin	48
8.2	Onnistuminen tavoitteiden suhteen	50
9	Pohdintaa	51
9.1	Projektin onnistuminen	51
9.2	Datan tärkeys	52
9.3	Menetelmän toimivuus	54
9.4	Tutkimuksen luotettavuus	55
9.5	Oma opinnäytetyöprosessi	55
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1: Toimintatutkimukseen liittyvää dataa ja laskelmia (vain toimeksiantajan käyttöön)	
	Liite 2: Vakuuden arvioinnin kuvaus (vain toimeksiantajan käyttöön)	
	Liite 3: Jälkihoitotiimin seurantataulukko	
	Liite 4: Pilottihankkeiden seurantataulukko	
	Liite 5: SOP pohja	
	Liite 6: Hakemusten aloituskanavat luotto- ja maksukykyluokittain (vain toimeksiantajan käyttöön)	
	Liite 7: Syyt pilotista putoamiselle viikoittain	

## 1 Johdanto

Kulutusluotoista puhuttaessa ensimmäisenä mieleen tulevat otsikot pikavippien aiheuttamista ongelmista. Pikavipit ja kulutusluotot yleisemminkin ovat olleet vuoden 2019 aikana voimakkaasti esillä mediassa. Päällimmäisenä on luettavissa huoli ylivelkaantumisesta, yhä kasvavista maksuongelmista sekä pikavippien kohtuuttomista koroista. Näitä ongelmia yritetään rajoittaa muun muassa sääntelyn keinoin rajoittamalla luotoista perittäviä kuluja tai myönnettäviä lainojen määriä. (mm. Herrala 2019; Juvonen 2019; Kempas 2019; Luottojen korkokatto laajenee ja tiukkenee syyskuussa 2019; Niinivuo 2019.) Vaikka pikavipit ovat mediassa paljon näkyvyyttä saaneet, ne ovat kuitenkin vain yksi kulutusluoton tyyppi, eivätkä pikavipit ole tämän työn rajauksen piirissä.

Tässä työssä käsitellään kulutusluottojen vakuudellista muotoa, ja edelleen tarkemmin Yritys X:n myöntämää vakuudellista kulutusluottoa, jonka myyntiprosessin kehittäminen on tämän työn keskiössä. Myyntiprosessilla, jota jatkossa kutsutaan pelkäksi prosessiksi, tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä prosessia, joka alkaa asiakkaan hakiessa kulutusluottoa ja päättyy luoton nostoon asiakkaan tilille.

Kulutusluottoja ovat Tilastokeskuksen määritelmän mukaan kaikki ”kotitalouksille myönnetyt lainat, jotka on myönnetty henkilökohtaiseen käyttöön tulevien kulutustavaroiden ja palveluiden hankkimiseksi” (Tilastokeskuksen käsitteet 2019). Vakuudellisella kulutusluotolla puolestaan rajataan edellä kuvattua määritelmää edelleen niihin kulutusluottoihin, joiden vakuudeksi luotonmyöntäjälle, tyypillisimmin pankille, annetaan vakuus. Vakuudella tarkoitetaan jotain sellaista välinettä, jolla luotonantaja pyrkii varmistamaan luotovelvoitteen täyttämisen (Sipilä 1990, 110). Yritys X tarjoaa vakuudellisena kulutusluotona niin kertaluonteista pankkilainaa, limiittiluontoista tililuottoa sekä omasta asuntovarallisuudesta pitkän ajanjakson kuluessa kulutukseen vapautettavaa käänteisen lainan muodossa vapautettavaa varallisuutta (Yritys X, 2019a). Vaikka läpi tämän raportin käytetään yleistermiä vakuudellinen kulutusluotto, on toteutettu kehittämisprojekti rajattu koskemaan ainoastaan edellä listatuista lainatyypeistä ensimmäisen, kertaluonteisen pankkilainan myyntiprosessin kehittämistä.

Nykyisen vakuudellisen kulutusluottoprosessin yksi tunnistettu ongelma on yhtäältä asiakkaiden kokema hitaus ja toisaalta toimihenkilöiden tunnistama työläys. Nämä tulevat ilmi niin asiakaspalautteissa, toimihenkilöiden haastatteluissa kuin prosessista saatavilla

olevan datan osoittamana. Prosessissa koetun hitauden ja työläyden seuraukset näkyvät mm. asiakkaiden tekemissä valinnoissa, jotka kohdistuvat helposti ketterämpään rahoitusmuotoon, vaikka lähtökohtaisesti pankkeja pidetäänkin luotettavana, vakavaraisena ja vastuullisena kulutusluoton tarjoajana (Nordea selvitti: Kulutusluottoja otetaan useimmiten pankeista 2019). Opinnäytetyöni on osa isompaa projektia, jonka tarkoituksena on kehittää vakuudellisia kulutusluottoja asiakkaalle houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi ja saada tätä kautta myös nostettua Yritys X:n markkinaosuutta kulutusluottojen segmentissä.

Toimin itse projektitiimissä prosessinkehittäjänä ja oma roolini projektin osallisena kohdistuu prosessikehitykseen. Projektilla on kokonaisuutena enemmänkin tavoitteita, mutta prosessikehityksen näkökulmasta tavoitteena on saada kehitettyä vakuudellisen kulutusluoton prosessia nopeammaksi ja yksinkertaisemmaksi. Samalla on tavoitteena luoda toimintamalli, joka mahdollistaisi sen, että asiakas saisi tarjouksen viimeistään hake-  
musta seuraavana arkipäivänä ja edelleen hyväksyttyään tarjouksen rahat olisivat käytettävissä tilillä viimeistään hyväksyntää seuraavana arkipäivänä.

Metropoliassa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytteen ohjeistus on toteuttaa tämä toimintatutkimuksen keinoin (Turunen & Väänänen 2019, 1). Kananen (2014) määrittelee toimintatutkimuksen olevan ”käytännössä toimivien henkilöiden suorittamaa oman työnsä tutkimista ja kehittämistä, jonka lähtökohtana on jokin työhön liittyvä ristiriita tai käytännön ongelma, jota pyritään ratkaisemaan”. Kananen kuvaa myös, että toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda teoriaa vaan aikaansaada muutos. (Kananen 2014, 14 & 27.) Yritys X on murrosvaiheessa ketterää kehitystä tukevaan organisaatioon siirtymisessä, ja jo tätä ennen projekteissa on hyödynnetty toimintatutkimuksen kanssa paljon yhtäläisyyksiä sisältäviä iteratiiviseen kehitykseen ja kokeilukulttuuriin pohjautuvia menetelmiä. Olen itse työskennellyt leanin -ajattelun parissa yli kymmenen vuoden ajan ja näen, että käytännön ongelmien ratkaisuun pyrkivä toimintatutkimus sopii hyvin yhteen omassa työssäni käytettävän, lean-filosofiaan pohjautuvan prosessikehittämisen toimintatavan kanssa; näissä molemmissa on sisäänrakennettuna ajatus jatkuvasta parantamisesta kertaluonteisen ponnistuksen sijaan (Gonzales-Rivas & Larsson 2011, 258-259; Kananen 2014, 34).

Vakuudellisten kulutusluottojen kehittämisprojekti on laaja kokonaisuus, jossa on osajia ja vastuualueita eri näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä keskityn kuitenkin kuvaamaan



projektia prosessikehityksen näkökulmasta, sillä tämä on omaa vastuualuettani. Tämän myötä opinnäytetyön raportointi painottuu läpimenoajan lyhentämisen sekä prosessin tehostamisen eteen tehtyihin ponnisteluihin. Jossain määrin myös asiakaskokemuksen parantaminen linkittyy näihin tavoitteisiin ja näkyy työssä tätä kautta. Sen sijaan markkinoinnillisiin, tuotteen kehittämiseen tai hinnoitteluun liittyvät seikat on jätetty raportin ulkopuolelle, sillä nämä eivät ole oman työni kohteena. Vaikka olen pyrkinyt koostamaan raportin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, raportin tarkoituksellinen yksipuolisuus on hyvä pitää mielessä sitä lukiessa. Raportissa on kuvattu vain se osa koko projektista, jonka katson olevan osa prosessinkehittämistä ja omassa roolissani tekemääni toimintatutkimusta.

Tämän opinnäytetyön aluksi luvussa kaksi kerron taustaa kehitettävän prosessin valinnasta ja projektin määrittelystä. Kehittämisen teoriaperustaa ja menetelmiä avaan kootusti luvussa kolme. Vakuudellisten kulutusluottojen nykytilaa ja tämän ongelmia kuvaan luvussa neljä ja tulevan tilan suunnittelusta kerron luvussa viisi. Projekti päättyi omalta osaltani reilun kuukauden mittaiseen pilottiosuuteen. Pilottisuunnitelma esitellään luvussa kuusi ja pilotin vaiheet olen raportoinut luvussa seitsemän. Yhteenveto toimintatutkimuksesta on luvussa kahdeksan, jonka päätteeksi käyn läpi myös toimintatutkimuksen tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyöraportin päättää luku yhdeksän, johon olen avannut pohdintaani toimintatutkimuksen tuloksista, onnistumisesta, luotettavuudesta sekä itse opinnäytetyöprosessista. Raportissa käytettävät tärkeimmät lähteet koostuvat sekä prosessikehittämisen menetelmien teoriakirjallisuudesta että Yritys X:n sisäisistä dokumenteista projektiin liittyen.

## **2 Toimintatutkimuksen tavoitteet ja kuvaus toteutuksesta**

Opinnäytetyöaiheen valintavaiheessa työskentelin itse prosessikehityspäällikkönä Yritys X:ssä, ja työhöni kuului joko vetää pienempiä kehitysprojekteja tai toimia osana isoja kehityshankkeita. Syksyllä 2018 opinnäytetyöprosessia aloittaessani olin kiinnitettynä kahteen isompaan hankkeeseen, joista toisen tavoitteena oli uudistaa asuntolainaprosessi ja siinä käytettävät järjestelmät lähes kokonaan, ja toisessa sujuvoittaa vakuudellisten kulutusluottojen prosessia. Opinnäytetyöni kohteeksi valitsin näistä jälkimmäisen. Tämä oli kehityshankkeista kompaktimpi sekä enemmän toimintatapoihin kuin tekniikkaan keskittyvä. Tästä syystä tämä oli mielestäni myös hedelmällisempi toimintatutkimuksen keinoin toteutettavan opinnäytteen aiheeksi.



Vakuudellisten kulutusluottojen kehittämisprojekti alkoi syyskuussa 2018 kun kulutusluottojen tuore product owner<sup>1</sup> hahmotteli suuntaa loppuvuoden kehitykselle ja tavoitteille. Hyvin nopeasti hän kokosi ympärilleen eri alueiden asiantuntijoista koostuvan projektitiimin, jonka kanssa lähdettiin määrittelemään projektia pidemmälle. Tyypillisesti prosessikehitysprojektin määrittelyvaiheessa olen tottunut käyttämään eräänlaista tarkistuslistaa asioista, jotka tulee olla kunnossa ennen projektissa eteenpäin siirtymistä. Tässä varmistetaan mm. onko:

- ongelma olemassa
- omistaja olemassa
- tavoite olemassa
- sidosryhmät tiedostettu
- rahoitus projektille olemassa
- ongelma rajattu
- aikataulu olemassa
- resurssointi tehtynä
- projektin mittarointi (alustava) olemassa  
(Yritys X 2018a.)

Tällä listauksella pyritään varmistamaan, ettei toteutukselle ole esteitä ja että projektin on mahdollista onnistua. Osa näistä kysymyksistä, kuten ongelman ja tavoitteiden tunnistaminen sekä mittaroinnin olemassaolo ovat myös sellaisia, joilla pyritään varmistamaan projektin kehitystyön vastaavan tarkoitustaan. Vaikka kyseessä ei perinteinen prosessikehitysprojekti ollutkaan enkä itse projektissa ollut vastuussa näiden varmistuksesta, käyn raportissa kuitenkin läpi projektin määrittelyvaihetta edellä olevia kohtia soveltaen.

## 2.1 Tutkimuskysymys ja tavoite

Projektissa tiedettiin jo alkuvaiheessa, että silloinen prosessi ei ole asiakkaalle houkutteleva, jos tätä vertaa esimerkiksi pikavippimaailmasta tuttuun ”rahat tilille tekstiviestillä” -toimintamalliin. Asiakkaiden palautteista voitiin tulkita, että suurimmaksi epäkohdaksi prosessissa koettiin sen hitaus (Yritys X 2018b). Tätä pidettiin ongelmana, joka projek-

---

<sup>1</sup> Yritys X:ssä ketterään organisaatioon liittyvistä toimenkuvista käytetään ainoastaan englanninkielisiä nimityksiä ja nämä kirjoitetaan pienellä alkukirjaimella.

tissa tuli saada ratkaistua, sillä alkuvaiheen hypoteesina oli, että nopeampi prosessi lisäisi tuotteen houkuttelevuutta. Haluttiin siis saada asiakkaalle nopeampi ja tätä kautta houkuttelevampi prosessi. Nopeuttamisen voisi toki toteuttaa resursseja lisäämällä, mutta tässä projektissa tämä ei ollut vaihtoehto, vaan lähtökohtana oli nopeuttamisen toteuttaminen prosessia yksinkertaistamalla ja tehostamalla. Tämä on tyypillinen lähestyminen lean projekteissa, joissa olen ollut mukana. Ei ole mielekasta pyrkiä tehostamaan sitä osaa prosessista, jota leanin termein kutsutaan hukaksi ja joka ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Hukan määrä tulisi ensin pyrkiä vähintäänkin minimoimaan, jos sitä ei ole mahdollista poistaa kokonaan (mm. Liker 2010, 27-32 & Modig & Åhlström 2016, 75). Näin ollen ensisijainen tavoite on päästä eroon lisäarvoa tuottamattomista hukista ja virraviivaistaa prosessia näiltä osin ja tehostaa vasta ne osat, jotka prosessin läpiviemisen ja lisäarvon tuottamisen kannalta ovat välttämättömiä.

Projektissa ei tutkimuskysymyksen termiä käytetty, mutta oman toimintatutkimukseni näkökulmasta projektin tutkimuskysymys voidaan esittää muodossa: ”Miten prosessia saisi yksinkertaistettua ja läpimenoaikaa lyhennettyä?”. Läpimenoaika on yksi keskeisiä leanin käsitteitä, ja tällä tarkoitetaan aikaa, jonka asiakas joutuu odottamaan tilaamaansa tuotetta tai palvelua laskien siitä hetkestä, jolloin hän on tilauksen tehnyt (Womack & Jones 1996, 349).

Projektille asetettiin numeraalisia tavoitteita niin sen nopeuteen, tehokkuuteen, asiakastytyväisyyteen kuin lisämyyntiinkin liittyen. Näistä kaksi ensimmäistä liittyvät kiinteästi omaan rooliini ja myös edellä muotoilemaani tutkimuskysymykseen. Nopeuden ja tehokkuuden tavoitteisiin luotuja mittareita käytän myös toimintatutkimuksen onnistumisen mittareina. Näiden tavoitteiden lisäksi projektiin liittyivät myös asiakastytyväisyys sekä liiketoiminnalliset ja myynnilliset tavoitteet. Näitä tavoitteita mitattiin mm. NPS:n,<sup>2</sup> markkinaosuuden kasvun, tuotteen hintakehityksen tai luoton yhteydessä tehtävän lisämyynnin mittareilla. Nämä eivät kuitenkaan liittyneet omaan rooliini, eivätkä ole tämän toimintatutkimuksen mittareita. Tämän vuoksi näitä ei tässä raportissa käsitellä. Seuraavissa alaluvuissa olen avannut tarkemmin toimintatutkimukselle asettamiani tavoitteita.

---

<sup>2</sup>NPS:n eli Net Promoter Scoren ydinajatus on yhdellä kysymyksellä selvittää asiakkaiden uskollisuuden ja sitoutumisen astetta. Kysymys on tyypillisesti muotoa: ”Asteikolla yhdestä kymmeneen, kuinka todennäköisesti suosittelet tuotetta/palvelua/yritystä ystävälle tai kollegalle?”. Menetelmä on suhteellisen tuore; Reichheld esitteli tämän ensimmäistä kertaa Harvard Business Reviewn artikkelissa vuonna 2003 (Reichheld & Markey 2011, 4)

### 2.1.1 Prosessin yksinkertaistaminen

Tutkimuskysymyksen painopiste oli prosessin yksinkertaistamisessa. Yksinkertaistaminen nähtiin tarpeelliseksi niin asiakkaan kuin toimihenkilöidenkin näkökulmasta, mutta tässä projektissa pyrittiin priorisoimaan asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman yksinkertainen prosessi, jota pilotoitiin. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että jos prosessissa olisi jouduttu valitsemaan sellaisten toimintatapojen välillä, joista toinen helpottaa asiakkaan ja toinen toimihenkilön prosessia, näistä olisi pilotoitavaksi valittu asiakkaalle yksinkertaisempi ratkaisu. Yksinkertaistamiselle ei varsinaista numeraalista tavoitetta ollut, mutta toteutuessaan tämän tulisi näkyä niin läpimenoajan lyhentymisenä kuin prosessin tehostumisenakin.

### 2.1.2 Läpimenoajan lyhentäminen

Tärkeimmäksi painopisteeksi edellä kuvatuista tavoitteista nousi läpimenoajan lyhentäminen. Projektin alkuvaiheessa läpimenoajalle hahmoteltiin kahden päivän tavoitetta, mutta hyvin pian tämä muuttui 1+1 päivän tavoitteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tulisi saada tarjous viimeistään seuraavana arkipäivänä hakemuksensa lähettämisestä, ja asiakkaan hyväksyttyä tarjouksen tulisi luottosopimuksen olla allekirjoitettavissa ja luoton nostettavissa hyväksyntää seuraavana arkipäivänä. Läpimenoajan pilkkominen kahteen osaan oli tässä kohtaa perusteltua siksi, että tarjouksen saamisen ja sen hyväksymisen välissä oleva aika on ainoastaan asiakkaasta kiinni. Tarjous on voimassa kolme kuukautta, ja tarjouksen hyväksymisessä tai hylkäämisessä voi asiakkaasta riippuen kestää päivästä kuukausiin. Tähän odotusaikaan pankki ei voi suoraan vaikuttaa. Tämän vuoksi kokonaisläpimenoajan vertaaminen sellaisenaan ei ole mielekästä, eikä itseasiassa paljasta luotettavasti prosessin kehitystä. Tästä syystä tuota aikaa ei sisällytetty tavoitteeseen.

### 2.1.3 Prosessin tehostuminen

Toinen oman roolini kannalta tärkeä numeraalinen tavoite liittyi prosessin tehostumiseen. Prosessin yksinkertaistamisen sekä toimintatapojen virtaviivaistamisen avulla tavoiteltiin nykyistä merkittävästi tehokkaampaa prosessia. Numeraaliseksi tavoitteeksi asetettiin prosessin tehostuminen 30 prosentilla. Tehokkuuden tavoitetta mitattiin hankkeen käsittelyyn käytetyllä työajalla hakemuksesta luottoasiakirjatoimeksiannon tekemiseen saakka. Hanke tarkoittaa tässä yhteydessä sitä rahoituskokonaisuutta, joka järjes-

telmään muodostuu asiakkaan hakemuksesta. Prosessin loppuosa eli luotto- ja vakuus-asiakirjatuotanto, luoton avaukset ja panttaukset sekä kaikki allekirjoituksiin ja arkistointiin liittyvä työ ei ollut tämän projektin kohteena tehostamisnäkökulmasta. Tässä huomattavaa oli, että projektissa oli kyse niin kutsutusta osaoptimoinnista, jossa tarkastellaan vain prosessin osan tehostumista. Osaoptimoinnin riskinä on keskittyä paikallisesti tehokkuuden parantamiseen, samalla kun kokonaisarvovirtaan tällä ei ole muutosta (Liker 2010, 31).

Vaikka osaoptimointia ei suositella, edellä esitetylle rajaukselle on syynsä. Prosessin loppupäähän kohdistui samanaikaisesti toinen kehittämisprojekti, jossa pyrittiin tehostamaan luotto- ja vakuuspalvelu Luvan toimintaa. Kollegani oli mukana Luvan projektissa, ja toimimme läpi projektien yhteistyössä, jottei toisen osan tehostaminen lisäisi ennakoimatonta työtä toiseen osaan. Koska Luvan osuus prosessissa sisältyi kuitenkin läpimeinoajan tavoitteeseen, yhteistyö oli tarpeen tämänkin tavoitteen varmistamiseksi.

## 2.2 Aikataulu

Oma osuuteni noudatti vakuudellisen kulutusluoton kehittämisprojektin aikataulua. Projektin alussa projektipäällikkö aikataulutti mukaan neljä isoa kokonaisuutta. Työ oli tarkoitus aloittaa syyskuussa 2018 konseptoimalla malli. Tämän rinnalla lokakuussa suunniteltiin aloitettavaksi järjestelmäkehitys, joka tähtäsi uuteen hakemuspolkuun asiakkaille sekä uuteen käyttöliittymään työntekijöille. Tämän kanssa samanaikaisesti suunnitellaan merkittiin alkavaksi prosessien ja toimintatapojen kehittäminen. Pilotointi aikataulutettiin alun perin vasta ihan vuoden loppuun.

Hyvin pian projektin aloittamisen jälkeen kävi kuitenkin selväksi, etteivät järjestelmäkehityksen resurssit riitä kulutusluottojen hakemuksen uudistamiseen vielä vuoden 2018 puolella. Tämä muutti suunnitelmaa siten, että järjestelmäkehityksen osio tiputettiin kokonaan suunnitelmista, ja pilotointi toimintatapojen muutokselle aikaistettiin alkavaksi jo marraskuulle. Seuraavassa on visuaalisesti esitetty projektin aikataulu muutoksineen. Kuvion ”devaus” osiosta on edellä käytetty termiä järjestelmäkehitys.



Kuvio 1. Projektin päivitetty aikataulu.

Projektin alussa palvelun konseptointivaiheessa oma roolini oli lähinnä osallistuva, service designereiden<sup>3</sup> vetäessä ja fasilitoidessa työpajoja. Sen sijaan prosessien toimintatapojen kehittämisessä itselläni oli isompi rooli, ja vastasin mm. työpajojen koordinoimisesta ja suunnittelusta sekä prosessikuvien tuottamisesta ja prosessin ongelmien tunnistamisesta, analysoimisesta ja ratkaisemisesta. Pilottivaiheeseen päästessä oma roolini työpajojen organisoimisen rinnalla oli analysoida ja selvittää pilotissa havaittuja ongelmia ja näistä tehtyjä hypoteeseja ongelman ratkaisemiseksi.

### 2.3 Prosessin kehittämiseen tarvittavat osalliset

Yrityksessä aloitettiin vuoden 2019 alussa iso organisaatiomuutos, jossa organisaatiota pyritään muuttamaan paremmin ketterää kehitystä mahdollistavaksi. Tässä rakenteessa eri liiketoiminta-alueet muodostavat niin kutsuttuja heimoja, ja näiden sisällä on edelleen pienempiä tiimejä, jotka vastaavat kukin jonkin tuotteen tai tuotealueen liiketoiminnasta ja kehittämisestä. Tiimissä on eri kyvykkyyksiä omaavia jäseniä niin liiketoiminnasta, tuotannosta kuin kehittämisestä. Projektin käynnistyessä heimorakenne ei ollut vielä virallisesti käytössä organisaatorakenteessa, mutta kulutusluottoprojekti oli järjestyksessään toinen ketterän kehittämisen mallia pilotoinut projekti yrityksessä, ja tässä toimittiin jo yllä kuvatun ketterän tiimin tavoin. Seuraavaan kuvioon olen hahmotellut projektin osallisia eli projektitiimin eri rooleja ja sidosryhmiä.

<sup>3</sup> Service designer on yrityksessä käytetty tehtävänimike palvelumuotoilijalle. Raportissa on tehty valinta käyttää läpi linjan samoja nimikkeitä, jotka yrityksessä ovat käytössä, eikä kääntää näitä suomeksi. Seuraavissa alaluvuissa näitä rooleja on avattu tarkemmin.



Kuvio 2. Projektin osalliset.

Projektia veti vakuudellisten kulutusluottojen tuotepäällikkö, joka ketterän kehityksen mukaisessa roolituksessa toimi product ownerina<sup>4</sup>. Hänellä oli apunaan nk. projektin ydintiimi, johon myös itse process developerina kuuluin. Ydintiimi puolestaan teki läheistä yhteistyötä myös sidosryhmien kanssa niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin.

### 2.3.1 Ydintiimi

Kaikista ketterän kehittämisen rooleista käytetään yrityksessä englanninkielisiä vakiintuneita termejä, joita edellä olevassa osallisista esittelevässä kuvassa käytän. Näitä ydintiimin rooleja pyrin seuraavaksi muutamalla sanalla avaamaan.

Service designerit eli palvelumuotoilijat vastaavat asiakkaan palvelukokemuksesta ja palvelun muotoilusta asiakaslähtöisesti. UX-designerit eli käyttöliittymäsuunnittelijat pyrkivät suunnittelemaan uuden käyttöliittymän asiakkaille vakuudellisen kulutusluoton hakemiseksi. Business analyst on puolestaan paras henkilö löytämään numeraalista tietoa

<sup>4</sup> Product owner on yrityksessä käytettävä ketterän mallin mukainen rooli ja nykyisin myös tehtävänimike, johon nimetty henkilö vastaa tuotteen ominaisuuksista ja tekee päätökset tuotteen toiminnallisuuksista. Tämän suomenkielinen vastine voisi olla tuotteen omistaja.

kulutusluottoihin liittyen sekä analysoimaan näitä. Oma roolini process developerina eli prosessikehittäjänä keskittyy prosessin sujuvuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Lisäksi projektitiimissä oli osallisena keskitetyn palvelutuotannon business developer, joka vastasi toiminnan kehittämisestä ja ohjeistamisesta keskitetyille palveluille. Subject matter expert oli henkilö, joka tunsu vakuudellisen kulutusluoton niin tuotteena kuin myös tämän prosessin ja siihen liittyvät järjestelmät.

### 2.3.2 Sidosryhmät

Ydintiimin lisäksi projektissa tarvittiin osaamista ja kannanottoa myös sellaisilta asiantuntijoilta, jotka eivät olleet suoraan kiinnitettyinä kulutusluottojen projektitiimiin. Tällaisia sidosryhmiä olivat esimerkiksi teknisten ratkaisuiden toteuttamiseen tarvittavat koodarit ja testaajat tai markkinoinnillisen puolen osaajat digimarkkinoinnista. Niin kutsuttu agile coach tuki puolestaan tuki ketterän kehittämisen mukaisen toimintatavan toteutumista projektissa.

Prosessikehittäjän roolille tärkeitä yhteistyökumppaneita löytyi myös kokonaan kehittämisestä vastaavan ydintiimin ulkopuolelta. Työssä onnistumiseen tarvittiin myös sellaista asiantuntemusta, jolla pystyttiin ymmärtämään, mitä prosessissa tehdään, ja miten tämä etenee. Nämä ihmiset löytyivät niin pankeista asiakasrajapinnasta kuin keskitetyistä palveluista nk. taustatehtävistä.

Yksi tärkeä sisäinen sidosryhmä kaikessa kehittämisessä esiintyy kuviossa yhteisellä nimellä riskienhallinta. Nämä laki-, riski-, tietosuoja- ja tietoturva-asiantuntijat pitävät toisaalta huolen siitä, että tuotteet ja prosessit noudattavat lakeja ja viranomaisten määräyksiä mutta toisaalta myös siitä, ettei toiminnalla aiheuteta riskejä liiketoiminnalle tai asiakkaille. Tätä sidosryhmää konsultoitiin ja pidettiin ajan tasalla läpi projektin.

Ulkoisista sidosryhmistä olen kuvioon nostanut asiakkaan, jota tarvitaan luonnollisesti asiakasnäkökulman ymmärtämiseksi.

### 2.3.3 Tärkeimmät yhteistyökumppanit ja heidän osallistaminen

Vaikka projektiin osallistui suoraan tai epäsuorasti kymmeniä asiantuntijoita, nämä eivät prosessikehittämisen, eli oman roolini, kannalta olleet kaikki yhtä tärkeitä. Tiimissä tärkeimmät yhteistyökumppanini olivat subject matter expert eli substanssiosaamisesta



vastaava kehittäjä sekä keskitetyn palvelutuotannon, Kepan toiminnan kehittämisestä vastaava business developer. Keskitetyssä palvelutuotannossa tehdään operatiivista toimintaa, joka tässä tapauksessa tarkoittaa sisään tulevien hakemusten käsittelyä, mahdollista lainaneuvottelua sekä päätöksentekoa. Ydintiimin ulkopuolelta tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi muodostui prosessin eri vaiheissa lähellä asiakasrajapintaa työskentelevien henkilöiden joukko.

Kehittämisen ympärille nimetty tiimi oli jo työnsä puolesta osallistumassa kyseisen prosessin kehittämiseen, joten heidän osallistamiseensa ja sitouttamiseensa ei itseni tarvinnut panostaa normaalia tiimiyhteistyötä enempää. Sen sijaan olin itse vastuussa niistä sidosryhmistä, jotka auttoivat ymmärtämään prosessia ja siinä toteutettavien kehitystoimien vaatimuksia sekä vaikutuksia. Näitä prosessin eri osissa työskenteleviä henkilöitä tapasin säännöllisesti. Järjestin 2,5 viikon välein koko päivän kestäviä työpajapäiviä, joihin kutsuttuina oli noin 20 eri rooleissa työskentelevää henkilöä eri kokoisista pankeista ja keskitetyistä palveluista eri puolelta Suomea. Osallisia työpajoissa olivat niin pankkien asiakasrajapinnassa pankeissa työskentelevät toimihenkilöt, myynninjohtajat sekä päättäjät kuin yrityksen keskitetyissä palveluissa toimivat käsittelijät sekä myynnin tuki. Työpajoissa osa ajasta oli varattu asuntolainoille, mutta jokaisella kerralla vaihtelevan pituinen osuus työstiin kulutusluottoja.

Osallistaminen työpajoissa tapahtui eri tavoin. Käytettyjä fasilitointimenetelmiä kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa. Työpajojen lisäksi pilotissa työskenteleviä henkilöitä osallistettiin päivittäisten Skypellä toteutettujen starttipalavereiden keinoin, jotta pilottia pystyttiin säätämään tarvittaessa nopealla syklillä.

## 2.4 Oma rooli osana laajempaa projektia

Itselläni oli opinnäytteen kannalta kiitollinen tilanne, sillä prosessin kehittäminen on päätyötäni, enkä joutunut varsinaisesti kyselemään erillisiä resursseja tämän toteuttamiseksi. Vakuudelliset kulutusluotot -kehittämisprojekti toteutettiin ajallisesti sopivasti, jotta pystyin sen osana opinnäytetyötäni hyödyntämään. Käytännössä vastaamani osuus prosessin kehittämisestä tapahtui joka tapauksessa, nyt vain varmistin, että toteutin oman osuuteni toimintatutkimuksen keinoin ja raportoin tämän tarkemmin kuin tavallisesti olisin tehnyt. Kehittäminen tapahtui seuraavassa luvussa tarkemmin kuvatun ketterän menetelmän mukaisesti, jossa oli eri kompetensseista koostuva nimetty tiimi kehit-

tämässä samaa tuotetta. Kuten edellä olen jo kuvannut, oma roolini oli prosessinkehittäjä, ja tämä istui sellaisenaan mainiosti toimintatutkimuksena toteutettavaan opinnäytteeseen.

### 3 Kehittämisen tietoperusta ja menetelmät

Vakuudellisten kulutusluottojen kehitysprojekti oli laaja kokonaisuus, jossa oli useita eri vastuualueita. Vastasin itse projektissa prosessin kehittämisestä, jossa käytettiin sujuvasti erilaisia menetelmiä niin leanin, six sigman, ketterän kehittämisen kuin palvelumuotoilun alueilta. Käytetyt menetelmät eivät kehittämisessä ole itsetarkoitusta, vaan nämä valitaan kulloiseenkin tarpeeseen soveltuviksi. Tätä ajatusta tukee myös lean-filosofia, jota tarkastelen seuraavassa alaluvussa.

#### 3.1 Lean-filosofia pohjana menetelmille

Leanin juurien katsotaan löytyvän toisen maailmansodan jälkeisestä Japanista. Teollisen vallankumouksen aallossa Toyotalla kehittyi muista autonvalmistajista poikkeava tuotantojärjestelmä, Toyota production system, josta käytetään lyhennettä TPS. TPS on toiminut pohjana lean-tuotannolle, ja tänä päivänä lean-filosofiaa hyödynnetään laajasti myös palvelualoilla. (Drew & McCallum & Roggenhoffer 2004, 4-5; Gonzales-Rivas & Larsson 2011, xiv) Yksi leanin haasteita on, että sille ei ole yhtä yleistä ja yksiselitteistä määritelmää, vaan sen sijaan kirjallisuudessa käytetään useita tulkintoja. Konsulttien sekä median kirjoituksissa kirjo on vielä laajempaa. Puhutaan mm. lean-tuotannosta, lean-johtamisesta, lean-kehittämisestä, lean-periaatteista, lean-menetelmistä tai -työkaluista, lean-ajattelusta ja lean-filosofiasta. Olen itse omaksunut leanista sen luonteen filosofiana enemmän kuin yksiselitteisenä menetelmänä tai työkalupakkina. Tässä opinnäytetyössä olenkin valinnut käytettäväksi termin lean-filosofia, joskin jäljempänä tämä on lyhennetty pelkästään leaniksi.

Leanista on kirjoitettu lukuisia teoksia, mutta nostan seuraavassa esiin keskeisiä ajatuksia muutamista, jotka itse olen joko ymmärtänyt alalla merkittävimmiksi teoksiksi tai muutoin kokenut vastaavan sitä ajatusmaailmaa mm. jatkuvasta parantamisesta ja asiakasarvon tuottamisesta, jota leanista itse olen omaksunut.

Yksi laajimmin jalansijaa saanut tutkimus leanista on MIT:n tutkimusryhmän jäsenten Womackin, Jonesin ja Roosin (2007) julkaisu *Machine that changed the world*, jonka

ensipainos julkaistiin vuonna 1990. Teokseen on kesäkuuhun 2020 mennessä viitattu 19520 kertaa Google Scholarin haulla löytyvissä tieteellisissä julkaisuissa. Womack, Jones ja Roos (2007<sup>5</sup>) käsittelevät klassikkoteoksessaan leania autovalmistajien kontekstissa ja puhuvat lean-tuotannosta. Lean tuotannolle on ominaista pyrkiä minimoimaan virheet ja muu tuotantoon liittyvä hukka sekä maksimoimaan arvo tuottamalla oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Kirjoittajien johtopäätöksenä on se, että lean on ylivoimainen tapa tehdä asioita; se tarjoaa parempia tuotteita matalammilla kustannuksilla. Womack, Jones ja Roos jatkavat vielä ylistystään näkemyksellä, että koko maailman tulisi ottaa käyttöön lean-tuotannon periaatteet niin pian kuin mahdollista. Kirjoittajat käsittelevät teoksessaan leanin näkymistä tuotannon lisäksi tuotekehityksen, myynnin, henkilöstöhallinnon, taloushallinnon sekä jakelu- ja palveluverkoston osana. Vaikka kirjoittajat käyttävät läpi teoksen lean-tuotannon termiä, niin esimerkiksi jälkisaanoissaan he kuvaavat kyseessä olevan uudenlaisesta ajattelutavasta. (Womack, Jones ja Roos 2007, 71-231 & 284)

University of Michiganin professori Jeffrey Liker on kirjoittanut yhden merkittävistä lean-tuotantoa ja tämän pohjana toimivaa TPS järjestelmää kuvaavista kirjoista, vuonna 2004 ilmestyneen Toyota way:n, jonka suomennettu teos Toyotan tapaan ilmestyi 2010. Teoksessaan hän listaa havainnointiinsa pohjautuen 14 Toyota tavan periaatetta. Myös hän näkee Womakin ja tämän kollegoiden tavoin hukan eliminoinnin olevan TPS:n ydin. (Liker 2010, 27-41)

Vuonna 2017 Likeriltä ilmestyi yhteistyössä lean konsultti Karyn Rossin kanssa palvelualalle tehty teos, jossa he ottavat kantaa leanin soveltamisen keinoihin. He listaavat yhdeksi yleisimmistä leaniin liittyvistä virheellisistä oletuksista sen, että leanin kuvitellaan olevan yksi selkeä lähestymistapa, joka poikkeaa kaikista vaihtoehtoisista tavoista. Tämän oletuksen kirjoittajat kumoavat virheellisenä jo heti teoksensa alussa. Kirjoittajien mukaan lean on oikeammin yleinen filosofia, jota voidaan soveltaa yrityksiin eri tavoin. Lean on heidän mukaansa ajattelumalli, filosofia ja järjestelmä toisiinsa yhteydessä olevista prosesseista ja ihmisistä, jotka pyrkivät jatkuvasti parantamaan työskentelyään ja tuottamaan arvoa asiakkaalle. Kirjoittajat näkevät merkittävimpinä pilareina jatkuvan parantamisen ja ihmisten kunnioittamisen ajatukset (Liker & Ross 2017).

---

<sup>5</sup> 2007 ilmestyneeseen painokseen on lisätty esipuhe ja jälkipuhe, verrattuna alkuperäiseen, kapaleen alussakin mainittuun julkaistuun alkuperäisversioon.

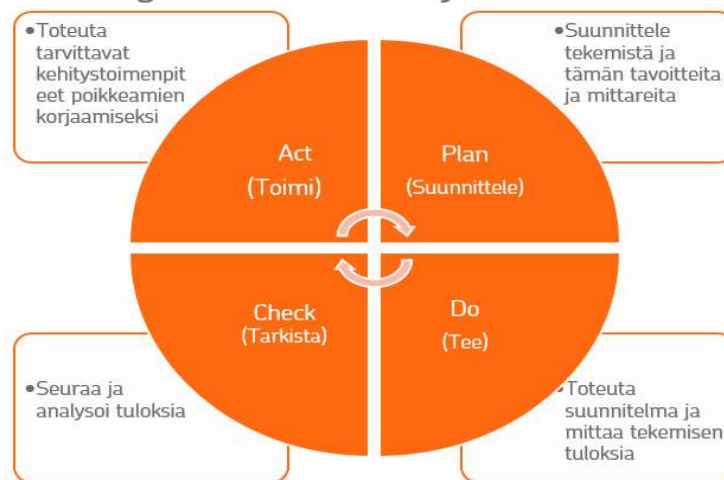
Myös Modig ja Åhlström (2016) kuvaavat TPS:n suhdetta menetelmiin. He esittävät näkemyksen, että jos organisaatio aloittaa lean-matkansa menetelmistä, on vaarana, että sivuutetaan leanin tausta-ajatukset. Tällöin ei ymmärretä, miksi eri työkaluja käytetään ja saatetaan päätyä virheellisesti johtopäätökseen, ettei lean sovi yritykselle. Modigin ja Åhlströmin (2016) mukaan TPS:ssä ei ole kyse menetelmistä eikä työkaluista, vaan toimintastrategiasta. Tässä johtotähtenä tai tärkeimpänä arvona on asiakas. Kaikkien päätösten tulee pohjautua siihen, että asiakkaan kokema arvo paranee. Tätä tukevat kaksi periaatetta, Jidoka ja Just-in-Time, joilla pyritään luomaan prosessin virtaus asiakaslähtöiseksi ja läpinäkyväksi. Jidoka on näistä käsitteenä ehkä tuntemattomampi. Tällä tähdätään visuaaliseen kokonaistilanteen luomiseen. Jos jokin haittaa prosessin virtausta, se on helppo huomata ja siihen voidaan nopeasti reagoida. Just-in-Time pyrkii puolestaan virtauksen luomiseen asiakaslähtöisesti. Teoksessa otetaan myös kantaa eri menetelmiin ja työkaluihin, jotka ovat vain apuvälineitä, joilla pyritään varmistamaan näiden kahden periaatteen yhä parempi toteuttaminen. (Modig & Åhlström 2016, 88-140).

Vaikka leanin soveltamisesta ei vallitse yksiselitteistä näkemystä, esiin nostamieni vaikuttajien avulla tiivistäisin leanin ydinajatuksiin lukeutuvan asiakaslähtöisyyden, arvon tuottamisen asiakkaalle, hukan eli asiakkaalle arvoa tuottamattoman toiminnan minimoinnin ja pyrkimyksen jatkuvaan parantamiseen. Vaikka nämä ajatukset ja periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä, niiden toteuttamiseen ei voida määritellä olevan oikeaa tai väärää menetelmää. Tärkeintä on ymmärtää, mitä on tekemässä ja mitkä toimenpiteet auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Tämän ymmärryksen pohjalta voidaan valita sopivimmat menetelmät. Vaikka leanissakin on paljon vakiintuneita menetelmiä ja työkaluja, pidän niitä ainoastaan hyviksi havaittuina pohjina, joita voi itse muokata tarvittaessa soveltuvimmiksi kulloisenkin tarpeen mukaan.

### 3.2 PDCA

Kuten edellä kuvasin, jatkuva parantaminen on yksi oleellinen ajatus leanissa. Jatkuvan parantamisen kulmakivenä toimii Demingin laatusyklinä tuntemani PDCA kehä. (Liker 2010, 23). PDCA tulee englanninkielisistä sanoista Plan, Do, Check ja Act. Näistä on nähtävissä useita käännöksiä, tälle raportille olen valinnut suomennokset suunnittele, tee, tarkasta ja toimi. PDCA kehästä käytetään monia eri termejä, ja näistä mielestäni kuvaavimmat vastineet ovat kehittämisen kehän sekä jatkuvan parantamisen kehän termit. Kyse on kuitenkin yhdestä ja samasta pohjateoriasta, jota sovelletaan. Seuraavaan kuvaan olen visuaalisesti kuvannut laatusyklin mallin vaiheineen.

## Demingin PDCA laatusykli



Kuvio 6. Demingin PDCA laatusyklin visuaalinen esitys omana tulkintanani

Yksinkertaisuudessaan mallissa suunnitellaan ensin, mitä tavoitellaan ja millä toimenpiteillä. Tämän jälkeen tehdään, mitä on suunniteltu, minkä jälkeen havainnoidaan, miten tekeminen on vaikuttanut asetettuihin tavoitteisiin. Havainnoinnin pohjalta tehdään tarvittavat korjaukset suunnitelmaan. Tämän jälkeen aloitetaan kehittämisen kehä alusta uudelleen. Kehittäminen nähdään tässä mallissa päättymättömänä prosessina, jossa jokainen sykli antaa palautteen edellisessä syklissä suunnitellun ja toteutetun muutoksen vaikutuksista ja mahdollistaa näin mallin korjaamisen ja testaamisen uudelleen. Kansankielisesti kyse on systemaattisesti järjestetystä ”yritä ja erehdy” -toiminnasta, jossa kokeilu on suunniteltu ennakkoon, sille on asetettu tavoitteet ja onnistuminen voidaan todentaa seurannan avulla.

Edellä kuvattu kehittämisen tapa on varsin yleinen ja ilmeisen toimiva, sillä sen variaatioita on lukuisia. Sama ajatusmalli näkyy mm. Torkkolan (2017, 128) teoksessa kirjainlyhenteellä PDSA, jossa tarkasta (Check) on muuttunut muotoon tutki (Study). Torkkola itse perustelee valintaansa sillä, että tutkiminen korostaa hänen mielestään paremmin pysähtymistä tulosten analysointiin ennen jatkamista eteenpäin. Kyse on kuitenkin samasta systemaattisen ongelmanratkaisuprosessin menetelmästä. Kananen (2014, 13) puolestaan kuvaa samankaltaista toistuvaa sykliä termein suunnittelu-toiminta-havainnointi-seuranta. Tässä terminologiassa mielestäni jää puuttumaan tarvittavan korjaavan toiminnan näkyminen seurannan tuloksen pohjalta. Terminologiasta riippumatta, näille

kaikille menetelmille on yhteistä, että ne kuvaavat kehittämisen luonnetta ennemminkin iteratiivisena toimintana, kuin kertaluonteisena ponnistuksena.

### 3.3 Ketterä kehittäminen

Projektin menetelmällisenä viitekehyksenä ja toteutusmallina toimi ketterä kehittäminen. Ketterä kehittäminen (Agile) juontaa myös juurensa leanistä ja yksi sen tunnetuista sovellutuksista on Scrum. Yrityksen toteuttama ketterä kehittäminen, jonka ympärille koko yrityksen organisoituminen on pyritty muuttamaan, noudattaa pitkälti Scrumille ominaisia piirteitä. Esimerkiksi Schwaber ja Sutherland (2017) kuvaavat Scrum-oppaassaan vastaavia roolikuvauksia, vakiintuneita rutiineja sekä työkaluja, joita myös yrityksessä X on otettu käyttöön.

Vakuudellisten kulutusluottojen projekti oli järjestyksessään vasta toinen yrityksessä toteutettavista ketterän kehittämisen mallin pilottiprojekteista. Ketterät menetelmät näkyivät projektissa ennen kaikkea toimintatavoissa. Olin itse ollut mukana myös yrityksen ensimmäisessä ketterän kehittämisen hankkeessa, ja tiesin tämän pohjalta jo kohtuullisen hyvin, minkälaisia elementtejä tämä tuo mukanaan. Yrityksessä sovellettavan ketterän kehittämisen rutiinit kulkevat englanninkielisillä termeillä. Yksi rutiineista on päivittäinen daily, jossa jokainen käy lyhyesti läpi mitä teki eilen, mitä on tarkoitus tehdä tänään ja onko jotain haasteita. Kahden viikon sprinttiä ennen pidetään planning, jossa asetetaan tavoitteet tulevan kahden viikon ajanjaksolle. Sprintin jälkeen on review, jossa tarkistetaan, mitä kaikkea suunnitellusta saatiin aikaiseksi ja retrot joissa analysoidaan, mikä meni hyvin ja mitä toiminnassa voidaan kehittää seuraavaan sprinttiin. Lisäksi sprintin aikana valmistuneita tai keskeneräisiä tuotoksia on mahdollista esitellä demotilaisuuksissa, jota ovat avoimia kaikille. Projektin aikana käytimme työtehtävien kuvaamiseen kanban taulua, jolla nähdään toisaalta jokaisen tiimiläisen työkuorma mutta toisaalta taas projektin etenemistä voidaan seurata.

### 3.4 DMAIC

Yrityksen prosessikehitysprojekteissa suosima menetelmä on DMAIC malli, joka mielletään perinteisesti six sigman prosessiviitekehykseksi. DMAIC malli pitää sisällään seuraavia vaiheita:

- Määrittely (Define)

- Mittaus (Measure)
- Analysointi (Analyse)
- Parannus ja optimointi (Improve)
- Ohjaus ja valvonta (Control)

(Karjalainen & Karjalainen 2008.)

Vaikka DMAIC:n vaiheistus ei perinteisestä prosessikehitysprojektista poiketen niin selkeästi ketterässä, kahden viikon sprinteissä etenevässä toteutustavassa ole projektiaikatauluun näkyviin laitettukaan, samankaltainen rakenne on löydettävissä myös vakuumellisten kulutusluottojen kehitysprojektissa. Ainoastaan viimeinen, ohjaus ja valvonta -vaihe on sellainen, jonka osaksi en itse enää päässyt, sillä työtehtäväni projektissa päättyivät pilottiin, jota myös DMAIC:n mukaisesti parannus ja optimointi -vaiheeksi voitaisiin kutsua. Mielestäni DMAIC malli on myös hyvin samankaltainen toimintatutkimuksen syklin kanssa, jossa ongelman määrittelyä seuraa ratkaisun esitys, tämän kokeilu ja arviointi (Kananen 2010, 34).

### 3.5 Fasilitointimenetelmät

Sidosryhmien, etenkin prosessin parissa työskentelevien pankkilaisten kanssa, järjestettiin työpajoja 2-3 viikon välein. Vastasin työpajojen organisoinnista, käsiteltävien aiheiden ja vetäjien valinnasta sekä uusien ideoiden synnyttämiseksi ja priorisoinniksi tarvittavasta fasilitoinnista. Ideoiden keräämisessä käytettiin eri tyyppisiä fasilitointimenetelmiä, joita kuvaan seuraavissa kappaleissa.

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän työskentelyn helpottamista. Fasilitoinnilla on tilaisuuden onnistumisen kannalta tärkeä rooli. On väitetty, että jopa 90 prosenttia ryhmien ongelmista liittyy työskentelytapoihin eikä itse asiasisältöön. Tilaisuuden onnistuminen riippuu siis vain 10 prosenttisesti sisällöstä, minkä vuoksi menetelmiin on syytä kiinnittää huomiota. (Nummi 2007, 16.) Itse näen fasilitointimenetelmien valinnan samoin kuin jo leanin menetelmien yhteydessä kirjoitin: käytetyllä menetelmällä ei ole itseisarvoa siinänsä, vaan merkityksellisempää on ymmärtää, mitä kussakin tilanteessa tavoitellaan ja varmistaa, että valittu menetelmä kykenee tätä tavoitetta tukemaan.



Nummi (2007) kuvaa toisen sukupolven fasilitointimenetelmiksi sellaisia, jotka tukevat tiimikulttuuria ja joille on tyypillistä yhteisen ryhmäpäättöksen tekeminen. Näissä menetelmissä ideoiden luominen ja valinta on tyypillisesti erotettu. Työpajoissa käyttämäni menetelmät lukeutuvat tällaisiin toisen sukupolven menetelmiin. MeWeUs on yksinkertainen, ideoiden luomiseen sopiva menetelmä, jossa esitettyä kysymystä pohditaan ensin yksin, sitten parin kanssa ja lopuksi vielä ryhmässä. Tämän etuna on, että ensinnäkin yksilötyöhön tarkoitettussa me -vaiheessa jokainen ehtii valmistautua ja tuottaa omia ajatuksiaan keskustelua varten. Toisekseen parikeskustelun avulla hiljaisimmatkin saavat helposti omat ajatuksensa esille. (Nummi 2007, 36-37.) MeWeUs -menetelmää käytettiin mm. kun selvitettiin, mitä kaikkia tehtäviä neuvotteluvaiheessa nykyvaiheessa tehdään. Työpajan tuloksia on avattu tarkemmin luvussa viisi.

World cafe -menetelmässä ryhmä jaetaan pienempiin ryhmiin, joista jokaisella on eri aihe käsittelyssä omalla fläppitaulullaan. Post-it lappuihin kirjataan ajatuksia oman ryhmän aiheeseen. Tyypillisesti jokainen ryhmä kiertää vuorotellen kunkin fläpin luona ja jatkaa aiheen käsittelyä siitä, mihin edellinen ryhmä on päässyt. Tästä menetelmästä on useita sovelluksia. On esimerkiksi mahdollista, että yksi ryhmästä jää fläpille muiden siirtyessä, ja esittelee seuraavalle ryhmälle muiden ajatukset. Tätä menetelmää kutsutaan learning cafeksi. World cafea vapaampi menetelmä olisi nk. Open space, jossa jokainen saa itse valita, minkä aiheen pariin haluaa hakeutua ja myös keskusteluiden aiheet olisivat vapaasti osallistujien päätettävissä (Nummi 2007, 81-83). Tätä menetelmää en toimintatutkimuksen puitteissa hyödyntänyt sellaisenaan. Sen sijaan olen soveltanut World cafen ja Open spacen välimuotoa, jossa aiheet on päätetty ennalta, mutta osallistujat voivat itse valita, mitä aihetta käsittelevät. Tällöin on mahdollista ohjata liikkumista määrittelemällä esimerkiksi, että annetun ajan puitteissa on osallistuttava vähintään tiettyyn määrään keskusteluja, tai että yhden aiheen parissa ei voi olla kerrallaan kuin tietty määrä osallistujia. Näille kaikille on yhteistä, että pienissä ryhmissä etsitään ratkaisuja ennalta valittuihin kysymyksiin, ja lopulta pienryhmien tuotokset esitellään kaikille.

Edellä kuvatut menetelmät tuottavat tehokkaasti ideoita ja ratkaisuja. Nämä eivät kuitenkaan pidä sisällään ideoiden suodattamista. Usein ideoita joudutaan vielä ryhmittelmään ja priorisoimaan. Näin oli myös työpajoissa. Ryhmittelyssä on tarkoituksena niputtaa samankaltaiset ideat yhteen. Tämän jälkeen niitä on helpompi myös priorisoida. Ryhmittelyä ideoiden saamiseksi oikeisiin kategorioihin teimme työpajoissa tyypillisesti aina ideoinnin jälkeen.

Jatkojalostettavien kohteiden valinnassa toimivimmaksi olen todennut äänestyksen. Kukin osallistuja saa 3-5 ääntä, riippuen ideoiden kokonaismäärästä, ja äänestys toteutetaan merkkamalla tussilla viivoja tukkimiehen kirjanpidon tavoin. Näin on mahdollista saada ideoita seulottua ja arvoitettua sen mukaan, mikä kulloisenkin tarpeen mukaan on relevanttia. Toisinaan käytän priorisoinnissa apuna matriisia, jossa toisella akselilla on ehdotetun ratkaisun merkitys esimerkiksi asiakastytyväisyyden kannalta ja toisella akselilla ratkaisun oletettu kustannus. Tähän matriisiin osallistajat siirtävät post-it laput sen mukaan, miten merkitykselliseksi ja kalliiksi he idean subjektiivisesti arvioivat. Luokittelun jälkeen priorisointi voidaan edelleen toteuttaa äänestyksen keinoin, tai raportoida syntynyt matriisi sellaisenaan, mikäli tämä palvelee tarkoitusta kyseessä olevan aiheen jatkoa ajatellen. Matriisipriorisointia ei tämän toimintatutkimuksen puitteissa päästy yhdessäkään työpajassa hyödyntämään, mutta halusin nostaa tämän toimivana menetelmänä perinteisen äänestyksen rinnalle.

### 3.6 Tiedonkeruu

Tiedonkeruumenetelmiä tarvittiin läpi projektin niin nykytilan selvittämiseksi, ratkaisu- vaihtoehtojen arvioimiseksi kuin pilotin tulosten seuraamiseksi. Kvantitatiivista tietoa saatiin yrityksen tietokannasta, raportointinäköymistä sekä myös itse mittaamalla. Kvalitatiivista tietoa puolestaan tuottivat niin työpajatyöskentely kuin prosessin havainnointiakin. Tietoa kerättiin niin yrityksen sisältä toimihenkilöiltä, asiantuntijoilta ja yrityksen järjestelmistä kuin ulkoisistakin lähteistä. Yrityksen ulkopuolisista lähteistä haettiin tukea esimerkiksi kilpailijavertailun ja benchmarkingin tai markkinatilanteen analysoinnin näkökulmasta.

Yksi omassa roolissani tärkeimmistä menetelmistä prosessin ja sen haasteiden hahmottamiseksi on mielestäni havainnointi. Leanin termein tätä kutsutaan Genchi genbutsuksi tai Gembaksi. Tarkoituksena on ns. läpikävellä koko prosessi asiakkaan näkökulmasta ja ymmärtää, miten työ/asiakkaan tilaus liikkuu asiakkaan tilauksesta läpi prosessin valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi asiakkaalle. (mm. Liker 2010; Torkkola 2017.)

Toinen tärkeä menetelmä prosessin kehittämisessä on asiakkaiden ajatusten tai asiakkaan äänen selvittäminen. Itse en tässä projektissa ollut suorassa yhteydessä asiakkaisiin. Tässä projektissa asiakasrajapinta oli service designereiden vastuualueella. Tässä hyödynnettiin niin palautteita keräävästä järjestelmästä jo löytyvää palautetta kuin täsmähaastatteluitakin useassa kohtaa kehitysoikeutta. Projektin aluksi service designerit

toteuttivat asiakashaastatteluja asiakkaan tarpeen ymmärtämiseksi. Konseptoinnin edetessä kysyttiin uudelleen, onko kehityksen suunta oikea. Ja edelleen pilotin käynnistyttyä siihen päätyvistä hankkeista soitettiin perään ja kysyttiin asiakkaiden tyytyväisyyttä ja kehitystoiveita toteutunutta lainanhakuprosessia kohtaan. Service designereiden toteuttamien haastatteluiden tulokset käytiin läpi yhdessä tiimin kanssa, ja näiden pohjalta varmistimme kehittämisen etenevän asiakkaiden toivomaan suuntaan.

Prosessin suorituskyvystä nykytilanteesta puolestaan saatiin tietoa yrityksen tietokannassa olevasta historiadatasta. Osa tiedoista oli jo valmiiksi koostettuna raportiksi tableau-sovelluksen tulostaululle, mutta tyypillisimmin tietoja ei valmiina saatu ja tällöin jouduttiin tekemään datapointintoja. Itselläni ei ollut pääsyä tarvittaviin tietokantoihin, vaan subject matter expert teki pyynnöstäni tarvittavat poiminnot, jotka sain analysoitaviksi. Myös business analystilla oli pääsy tietokantaan, ja hän toteutti omaan rooliinsa liittyviä analyysejä itse. Silloin, kun tietokannasta ei tarvittavia tietoja löytynyt, kuten esimerkiksi prosessiin käytetyn työajan osalta, pyysin näistä manuaaliseurantaa. Nämä olivat tärkeitä projektin alkuvaiheessa, jotta ymmärrettiin, mikä on lähtötaso tai projektissa käytettyä englanninkielistä termiä käyttäakseni nk. baseline kehittämislle. Pilotin aikana näitä samoja lukuja tarkasteltiin säännöllisesti, jotta voitiin ymmärtää kehityksen vaikutukset prosessin suorituskyyyn.

#### **4 Prosessin nykytila**

Johdannossa käytiin läpi kulutusluoton määritelmiä ja tarkennettiin tässä työssä käytetyn vakuudellisen kulutusluoton termin viittaavan Yritys X:n kertaluontoiseen vakuudelliseen pankkilainaan. Seuraavaksi avaan tuotetta vielä hieman lisää tärkeimpien tuotteen volyymin ja käyttöä kuvaavien lukujen kautta. Kulutusluottoon liittyviä volyyimeja, markkinaosuuksia sekä käyttöön liittyviä lukuja on avattu liitteessä 1.

Omassa roolissani tarkoitus ei ole kehittää vakuudellisia kulutusluottoja tuotteena, vaan näiden prosessia, ja tämän vuoksi vakuudellisten kulutusluottojen ymmärrystä tuotteena en tämän enempää pyri syventämään. Seuraavat alaluvut keskittyvätkin kuvailemaan ensisijaisesti vakuudellisten kulutusluottojen prosessia sellaisena, kun se oli ennen toimintatutkimusta.

#### 4.1 Vakuudellisten kulutusluottojen nykyprosessi

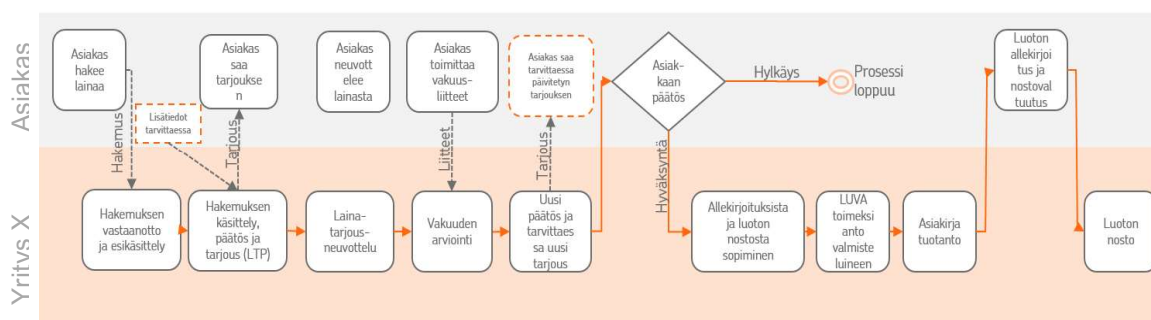
Vakuudellisten kulutusluottojen prosessi ei lähtötilanteessaan juuri eronnut asuntolainan prosessista. Nämä ovat kuitenkin eri tuotteita, sillä niitä koskevat eri sääntelyt niin verotuksellisesti kuin lainsäädännöllisestikin. Käytännössä silti lähes samalla prosessilla käsitellään satojen tuhansien eurojen asuntolainat kuin vaikkapa alle kymmenen tuhannen euron vakuudelliset kulutusluotot.

Yksinkertaistettuna nykyinen prosessi piti sisällään seuraavanlaisia vaiheita:

- Asiakkaan lainahakemus
- Hakemuksen esikäsittely ja mahdolliset lisätietopyynnöt
- Hakemuksen käsittely ja päätösesitys
- 1. Luottopäätös
- Tarjouksen lähettäminen asiakkaalle
- Lainaneuvottelu ja vakuusdokumenttien vastaanotto (mm. isännöitsijäntodistus)
- 2. luottopäätös
- Luottoasiakirjojen tilaus
- Luotto- ja vakuusasiakirjojen tuottaminen
- Asiakkaan allekirjoituksen vastaanottaminen
- Luoton nosto
- Asiakirjojen loppuselvitys ja arkistointi

Prosessista löytyy lukuisia eri tarkoituksiin, eri välineillä ja eri tarkkuudella kuvattuja prosessikuvia. Tätä raporttia varten hahmottelin hyvin yksinkertaistetun ylätasoin kuvauksen prosessista ja tämän vaiheista. Tämä kuvaus on esitetty kuviossa 3.

Vakuudellisen kulutusluotto prosessin yksinkertaistettu kuvaus



Kuvio 3. Vakuudellisten kulutusluottojen nykyprosessin yksinkertaistettu kuvaus.

Prosessikuva on laadittu uimaratomalliin, jossa ylemmällä rivillä näkyvät asiakkaan vaiheet ja alemmalla rivillä pankissa tapahtuvat vaiheet. Tässä yksinkertaistetussa kuvauksessa ei yhtä poikkeusta lukuun ottamatta ole esitetty vaihtoehtoisia etenemismalleja tai valintatilanteita. Kuva hahmottaa asiakkaan hakemuksesta alkavan prosessin päättyen luoton nostoon, eli saman osuuden prosessista, joka tämän tutkimuksen kohteena oli.

#### 4.2 Nykyprosessin ongelman määrittely

Projektin alussa oli arvio siitä, että prosessi ei ole tyydyttävä asiakkaiden, henkilökunnan eikä liiketoiminnallisten tavoitteiden osalta. Tälle näkemykselle haettiin tukea niin asiakaspalautteista, työntekijähaastatteluista kuin prosessin suorituskyvystä saatavasta historiadatasta. Nämä kaikki lähteet tukivat prosessin alkuhypoteesia liian hitaasta, työläästä ja kankeasta prosessista.

Asiakkaiden antamien NPS-palautteiden sanallisista osioista etsittiin syitä sille, miksi asiakas on ollut prosessiin tyytymätön eikä olisi valmis sitä muille suosittelemaan. Yhteenvedossa suurimmaksi tyytymättömyyden lähteeksi paljastui prosessin hitaus. Kommenteista tunnistettiin sitaatteja, joissa asiakas on pettynyt prosessin keston. Seuraavaksi on esitetty esimerkki yhden kulutusluoton hakijan kommentista.

”Autolainan hakuprosessi oli todella pitkä. Aluksi pyydettiin lappua, joka oli jo täytetty aiemmin asuntolainojen ym kanssa... Luin vähän netistäkin ja moni sanoo että se mikä muissa pankeissa kestää pari päivää, kestää Yritys X:ssä pari viikkoa.” (Yritys X 2018b.)

Osa asiakkaista koki, että tarjouksen oli saanut nopeasti, mutta ajanvaraus tämän jälkeen tarvittavalle lainaneuvottelulle oli mennyt liian pitkälle ja lainapapereiden saaminen allekirjoitettavaksi oli venynyt.

”Varsianisen lainatarjouksen (10 000 kulutusluotto) sain nopeasti seuraavana päivänä. MUtta sen jälkeen asiat eivät edenneet mihinkään suuntaan 12 päivään, vaikka lahetin viestit verkkopankissa, keskustelin asiakaspalvelun kanssa kerran ja chattailin kahdesti. Viestit joita annoin asiakaspalvelijoille eivät menneet perille. ... Teillä on lahes kahden viikon jonotusajat soittoaioille, mikä kuulostaa minusta aivan liian pitkältä ajalta.” (Yritys X 2018b.)

Sitaateissa kerrottiin myös menetetyistä tilaisuuksista hankkia tavoiteltu kohde.

”...Lainan olisin todella tarvinnut koska tuli ainutlaatuinen tilaisuus ostaa pakko-huutokaupasta kesämökkiäni ympäröiviä maita.” (Yritys X 2018b.)

Asiakkaiden kommenteista oli tunnistettavissa myös yhteydenpidossa pankin ja asiakkaan välillä koettuja haasteita. Yhteydenpitoa ei koettu toimivaksi, vaan tavoitettavuus sai moitteita jokaisessa asiointikanavassa ja yhteydenpidon haasteiden koettiin aiheuttavan viivettä prosessin etenemisessä.

"Sähköinen palvelukanava ei toimi, sillä vastaukset menevät johonkin hemmetin keskusyksikköön, jossa joku täysin tuntematon ihminen voi tehdä pöllöyksissään aivan väärä liikkeitä. Tällaisen seurauksena autolainaneuvottelu Yritys X:n kanssa kesti kaksi kuukautta!!!!" (Yritys X 2018b.)

Kokemusta yhteydenpidon hankaluudesta tukivat myös työpajoista prosessissa työskentelevältä henkilöstöltä saadut kommentit. (Yritys X 2018d).

Vakuudellisten kulutusluottojen historiadata paljasti myös prosessin läpimenoajan todellisen tilanteen. Lähtötilanteessa prosessin alkuosan, eli hakemuksesta tarjoukseen, läpimenoajan mediaani oli kolme päivää (Yritys X 2018e). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaista 50 prosenttia sai tarjouksen lainahakemukseensa viimeistään kolmen päivän kuluessa lainahakemuksensa täyttämisestä. Toinen puolikas hakijoista odotti pelkkää tarjousta, joka koko prosessissa on alkupäässä, pidempään kuin kolme päivää. Tämän jälkeen kuluu vielä aikaa neuvotteluihin, uuteen päätökseen, asiakirjojen tuottamiseen ja allekirjoittamiseen ennen kuin asiakas saa rahan tililleen. Keskimääräinen läpimenoaika asiakkaan hakemuksesta sopimuksen allekirjoittamiseen oli vuoden 2018 tammi-lokuussa 10 päivää (Yritys X 2018e).

Itselläni ei ollut mahdollisuutta saada käsiini raakadataa, jossa olisi aikaleimat prosessin eri vaiheissa. Tämän avulla olisin voinut tehdä läpimenoajoista analyysia vielä tarkemmin. Tähän analyysiin ei ollut myöskään mahdollista saada resurssia vapautettua keneltäkään, jolla olisi ollut pääsy dataan. Olin kiinnostunut mm. siitä, miten asetettu 1+1 päivän tavoite läpimenoajalle toteutuu nykytilanteessa. Eli toisin sanoen, kuinka suuri osuus hakijoista saa tarjouksen projektissa tavoitellussa päivässä tai edelleen, kuinka moni hanke etenee asiakkaan hyväksynnästä luoton nostoon päivässä. Projektin lopputuloksen kannalta näillä tiedoilla en koe olleen merkitystä, mutta nykytilanteen ymmärrystä nämä olisivat voineet lisätä.

### 4.3 Ongelman seuraukset

Vakuudellisen kulutusluoton epäsuorana kilpailijana voidaan arvioida olevan vakuudeton kulutusluotto. Tällaisiksi lukeutuvat mm. erilaiset täsmäluotot sekä tuotteen oston yhteydessä tarjottavat luotot, kuten autorahoitus. Myös johdannossa esiin nostettujen pikavippien voidaan katsoa kilpailevan samoista asiakkaista, mikä on mielenkiintoista jo siitäkin lähtökohdasta, että tällaisia pikaluottoja tarjoavat yritykset eivät ole samalla tavoin finanssivalvonnan valvonnassa kuin pankit ovat (Finanssivalvonta 2018a). Näitä nk. pikavippifirmoja ei koske sama sääntely, joka on yhtenä merkittävimmistä osatekijöistä vakuudellisen kulutusluoton prosessin monimutkaisuudessa. Kymmenet vakuudettoman luoton tarjoajat lupaavat rahat tilille vain minuuteissa hakemuksen jättämisestä<sup>6</sup>. Tässä kohtaa, jos verrataan edellä esiteltyjä vakuudellisen kulutusluoton läpimenoaikoja, vakuudellinen kulutusluotto painii kaukana omassa sarjassaan. Vaikka vakuudellisen kulutusluoton saa vakuudetonta luottoa edullisemmalla korolla, häviää se kuluttajien valinnassa monessa tapauksessa vakuudettomalle kulutusluotolle. Tähän on löydettävissä kaksikin syytä: vakuudettomia luottoja puoltaa sekä niiden nopeus että tuotteen tunnettuus. Molemmille näistä tekijöistä on löydettävissä tukea niin datan kuin asiakashaastattelujenkin pohjalta, mitä avaan seuraavaksi.

Hakemusdatasta selviää, kuinka suuri osuus hakemuksista päätyi luottosopimukseen saakka ja mistä syystä hakemus hylkääntyi. Prosentuaalinen erittely on nähtävillä liitteessä 1. Hylkääntyneistä hankkeista osa selittyy asiakkaan maksukyvyyn, luottotietojen tai vakuuksien puuttumisella. Osa järjestelmässä hylätyistä hankkeista peruuntuu siksi, ettei asiakas syystä tai toisesta halua ottaa lainaa. Näiden syiden joukossa on mm. edellä esiin nostettu prosessin hitaus. Loput hylkääntyvistä hakemuksista jakautuvat kahteen kategoriaan, jossa toisessa ei ole eritelty syytä hakemuksen hylkääntymiselle, ja toisessa järjestelmä on automaattisesti hylännyt hakemuksen, kun siihen ei ole tiettyssä ajassa palattu. (Yritys X 2019b; Yritys X 2019c.) Näiden kahden kategorian syitä ei ole mahdollista tarkemmin selvittää, mutta on mielestäni realistista olettaa, että molemmissa näissä kategorioissa on joukossa myös sellaisia hakemuksia, joissa asiakas on hakemuksen tehnyt, ja ehkä jopa tarjouksenkin saanut, muttei ole enää koskaan palannut asiaan esimerkiksi nopeamman rahoitustavan löytäessään.

---

<sup>6</sup>Huhtikuussa 2020 tehdyn ”pikavippi heti” -googlehaun tuloksia syntyi 15 sivun verran. Haku tuotti mm. seuraavat sivustot, jotka kaikki jo esittelytekstissä mainostivat rahoja tilille minuuteissa hakemuksen lähettämistä: raha.fi, saldo.com, vippi.fi, bondora.fi, leijonalaina.fi, lainaaheti247.fi, tuntitili.fi, everyday.fi, euro24.fi cashloans.nu, lainasto.fi, omalaina.fi



Asiakashaastatteluiissa puolestaan kävi ilmi, että edes Yritys X:n omat asiakkaat eivät esimerkiksi autoa rahoittaessaan tule ajatelleeksi, että he olisivat voineet hakea myös vakuudellista kulutusluottoa pankilta, vaikka heillä samaan aikaan on vakuudellinen asuntolaina ja asuntovakuutta jo valmiiksi käytettävissä Yritys X:ssä (Yritys X 2018f). Toisaalta, vaikka mahdollisuus tunnistettaisiinkin, esimerkiksi autokaupassa on helppo samalla asioinnilla ottaa autokaupan tarjoama vakuudeton rahoitus sen sijaan, että auto jätetään kauppaan ja lähdetään pankista hakemaan vakuudellista kulutusluottoa, ja palataan auton ostoon viikon, mahdollisesti vasta parin päästä. Lainamäärät eivät myöskään ole niin suuria, että korkeamman korkoprosentin aiheuttama kuukausierän kasvu olisi niin merkittävä, että asiakkaat olisivat valmiita näkemään ylimääristä vaivaa (Yritys X 2018b).

Markkinakatsauksen mukaan Yritys X:n osuus uusista vakuudellisista kulutusluotoista oli projektin aikaan noin kolmannes (Yritys X 2018c). Markkinaosuuteen voidaan ottaa vertailuna Yritys X:n toinen vakuudellinen pankkilaina, nimittäin asuntolaina. Projektin alkuvaiheissa uutisoitiin, että Yritys X:n kasvussa oleva markkinaosuus asuntolainoissa oli ylittänyt 40 prosenttia (Suomen pankin tilastot 2018). Tämä huomioituna vakuudellisten kulutusluottojen ei voida sanoa pärjänneen tuotteena yhtä hyvin suhteessa kilpailijoihinsa kuin asuntolainan. Markkinaosuudessa onkin näin ollen vielä kasvunvaraa, mihin osaltaan myös toteutettu projekti välillisesti pyrki. Jos vakuudellisesta kulutusluotosta onnistutaan saamaan muiden tarjoajien vakuudellisia kulutusluottoja helpompi ja nopeampi tuote, pystyy se kilpailemaan markkinaosuudestaan entistä paremmin.

#### 4.4 Nykytila suhteessa tavoitteisiin

Tämän luvun aiemmissa alaluvuissa on kuvattu prosessin nykytilaa. Luvussa kaksi on puolestaan kuvattu projektille asetetut tavoitteet ja tästä edelleen toimintatutkimukselle asettamani prosessin nopeuden ja tehokkuuden tavoitetta seuraavat mittarit, jotka nykytilakartoituksen edetessä vielä täsmentyivät. Tässä alaluvussa vedän lyhyesti yhteen prosessin nykytilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Prosessin nopeutta mitattiin rahoitushankkeiden läpimenoajalla. Prosessin alku määritettiin siihen, kun asiakas jättää sähköisen lainahakemuksen. Prosessin loppu puolestaan määriteltiin siihen, kun asiakas saa rahat tililleen. Kuten luvussa kaksi kuvattiin, läpimenoajalle asetettiin kaksiosainen tavoite. Mitattiin ensinnäkin aikaa, joka kuluu asiakkaan hakemuksesta tämän saamaan tarjoukseen. Toisessa osassa mitattiin aikaa

siitä, kun asiakas hyväksyy tarjouksen siihen, kun rahat ovat asiakkaan tilillä. Nykytilan kuvauksessa nostettiin jo esiin, että projektia edeltävässä tilanteessa oltiin melko kaukana asetetusta tavoitteesta. Asiakkaista 50 prosenttia odottaa tarjousta pidempään kuin kolme päivää, samalla kun keskimääräinen läpimenoaika hakemuksesta sopimuksen allekirjoittamiseen on 10 päivää (Yritys X 2018e). Yritin selvittää myös sitä, kuinka suuri osuus saa lainatarjouksen tavoitteen mukaisessa 1 päivässä, mutta tällä kertaa tällaista dataa ei ollut projektin saatavilla. Nykytilan luvut eivät näin ollen ole täysin vertailukelpoisia mutta paljastavat kuitenkin sen, että nykytilanne poikkeaa tavoitellusta. Pilotin seuranta varten tulikin myös ratkaista se, miten tavoitteen toteutumista seurataan, sillä lukuja ei ollut mahdollista saada suoraan järjestelmästä.

Tehokkuuden tavoitetta mitataan ajalla, joka pankissa keskimäärin käytetään hankkeen käsittelyyn alkaen hakemuksesta ja päättyen luottoasiakirjatoimeksiannon tekemiseen saakka. Nykytilanteessa keskimääräiseksi käsittelyajaksi lainatarjouspalvelun käsittelemisissä hankkeissa on manuaaliseurannan pohjalta arvioitu noin 127 minuuttia (Yritys X 2018g). Tätä aikaa on tavoite tehostaa 30%. Tämän tavoitteen toteutuminen tarkoittaisi, että käsittelyssä päästäisiin keskimäärin alle 89 minuuttiin.

## 5 Nykytilan ja tavoitetilan välisten haasteiden ratkaiseminen

Nykytilan analyysissä hahmottui paremmin käsitys siitä, miten prosessi suoriutuu projektin alkuvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin nähden. Nykytila-analyysin jälkeen lähdettiin määrittelemään tarkemmin, minkälaisella prosessilla asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin ja mitä toimenpiteitä tämän saavuttamiseksi voitaisiin tehdä. Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu tätä työvaihetta tarkemmin.

### 5.1 Visio tulevasta tilasta ja sen työstäminen

Kulutusluottojen kehittämisprojektissa taustalla vaikutti jo vuosi aiemmin tehty visio vakuudellisten kulutusluottojen prosessista. Vision mukaan vakuudellisen kulutusluoton tulisi olla saatavilla verkossa yhtä helppona tuotteena kuin vakuudeton luottokin, ilman neuvottelua tai konttorikäyntiä. Neuvottelun sijaan asiakkaan pitäisi voida halutessaan hyväksyä tarjous sähköisesti. Tämä tarkoittaisi, että tarjouksessa pitäisi olla jo huomioituna käytettävä vakuus. Vision mukainen prosessi tulisi olla robotisoitu mahdollisimman pitkälle, jolloin henkilötyötarve jää pieneksi. Tämän projektin kanssa samanaikaisesti uudistettiin myös asuntolainojen hakemuspolkua, johon liittyy täysin uusi käyttöliittymä niin

asiakkaille kuin työntekijöillekin. Vakuudelliset kulutusluotot tultaneen jollain aikavälillä liittämään tähän samaan hakemuspolkuun, mutta tämä ei lopulta ennättänyt tapahtua projektin aikana. Tämä rajasi projektin toiminta-aluetta pitkälti toimintatapamuutoksiin järjestelmämuutosten sijaan.

Olemassa olevaan visioon pohjautuen vakuudellisen kulutusluoton kehittämisprojektissa tavoiteltiin tilannetta, jossa rajatulle asiakas- ja hakemusjoukolle on mahdollista tarjota haettu luotto tilille ilman neuvottelua. Projektissa sisäisenä nimenä käytettiin pitkään ”neuvottelematta tilille” -projektia. Suunnittelun edetessä tavoiteltava asiakaslupaus ja-  
lostui muotoon 1+1, jossa asiakas saa tarjouksen kulutusluotosta päivässä ja hyväksyttyään tarjouksen rahat ovat tilillä päivässä. Tämän tavoitellun asiakaslupauksen pohjalta lähdettiin työstämään toimintamallia ja luomaan kriteereitä niille hankkeille, jotka olisi tavoitellun toimintamallin mukaisesti mahdollista toteuttaa. Tärkeimpänä foorumina uuden toimintamallin hahmottelemisessa toimivat prosessin osalliset ja asiantuntijat. Heidän kanssaan järjestin työpajoja läpi projektin kaksi kertaa kuukaudessa. Jokaisessa työpajassa käytiin läpi sen hetken suunnitelmat sekä pyydettiin palautetta ja ideoita näiden jalostamiseksi. Pilotoitavan mallin aikaansaamiseen liittyi monia vaiheita ja yksityiskoh-  
tia, ja näissä kaikissa ei itselläni ollut osuutta. Seuraavassa alaluvussa kuvaan niitä muu-  
toksia, joiden kanssa itse työskentelin ja joiden olen katsonut olevan osa toimintatutki-  
musta.

## 5.2 Prosessin yksinkertaistaminen

Prosessin nykytilassa, jota käsiteltiin tarkemmin luvussa neljä, ensimmäinen luottopäätös ja tästä asiakkaalle annettava lainatarjous koski ainoastaan lainan määrää ja sen marginaalia. Tämän lisäksi tarvittiin vielä toinen luottopäätös ja lainatarjous, joka otti kantaa myös luotolle tarjottuun vakuuteen. Jo hyvin alkuvaiheessa projektia syntyi pyrkimys löytää ratkaisu sille, miten prosessi olisi mahdollista toteuttaa ilman toista päätös- ja tarjouskierrosta ja - asiakkaan niin halutessa - jopa ilman neuvottelua. Tiivistettynä tavoitteena oli löytää ratkaisu, jolla aikaisemmasta kahden tarjouksen mallista päästään siihen, että ensimmäinen, jo ennen neuvottelua tehty tarjous on sellainen, jonka asiakas voisi suoraan hyväksyä ilman neuvottelua. Projektista käytettiinkin epävirallisessa arki-  
kielessä kuvausta neuvottelematta tilille –projekti, mikä mielestäni kuvaa projektia hyvin.

Prosessin nykytilan ja tavoitetilan välillä merkittävimmät erot olivat siis tavoitteessa hoitaa koko prosessi ensinnäkin ilman neuvottelua ja toiseksi yhdellä luottopäätöksellä kahden sijaan. Näiden vaiheiden puuttuessa, niiden sisältö tulee joko poistaa prosessista tai hoitaa jossain toisessa kohtaa prosessia. Näistä poistettaviksi haluttavista vaiheista neuvottelun sisältö oli laajempi, ja tämän ymmärtäminen sekä työstäminen vaati enemmän asiantuntemusta myös prosessin parissa toimivilta toimihenkilöiltä. Toisen luottopäätöksen sisältö oli helpompi ymmärtää, joskin tähän liittyvä vakuudenarviointi osoittautui koko projektin vaikeimmaksi muutoskohteeksi siihen liittyvän sääntelyn vuoksi. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan pääpiirteittäin näihin kahteen vaiheeseen liittyvät muutostarpeet sekä niihin pilotissa suunnitellut ratkaisut.

### 5.2.1 Lainaneuvottelusta luopuminen

Jotta ymmärrettiin riittävästi, mitä vakuudellisen kulutusluoton neuvottelussa tapahtuu ja mitä kaikkea jäisi joko tekemättä tai tarvitsisi hoitaa toisella tapaa, käytimme apunamme prosessissa työskenteleviä asiantuntijoita. Työpajassa kerättiin MeWeUs-fasilitointimenetelmän keinoin ensin tieto siitä, mitä kaikkea neuvottelussa tehdään. Tämän jälkeen kaikki tehtävät jaoteltiin sen suhteen, ovatko nämä välttämättömiä lainan myöntämiseksi ja jos ovat, tarvitaanko tätä varten neuvottelu vai voidaanko sama asia hoitaa ilman neuvottelua jollain toisella tapaa tai jossain toisessa kohtaa prosessia. Alla oleva yhteenveto kuvaa sitä ymmärrystä, johon työpajassa pääsimme neuvottelun eri tekijöiden siirrettävyyden suhteen.

## Neuvottelun sisältö nykyprosessissa

Tarvitsee tehdä, ei siirrettävissä	Tarvitsee tehdä, siirrettävissä	Ei välttämätön luoton myöntämiseksi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainaan liittyvät lisämyynnit ja näistä neuvottelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>Mm. turvakelpoisuuden tarkistus</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakuudet               <ul style="list-style-type: none"> <li>Issarin toimittaminen</li> </ul> </li> <li>Allekirjoituksesta sopiminen</li> <li>Puuttuvien tietojen kysely               <ul style="list-style-type: none"> <li>Nostopäivä</li> <li>Eräpäivä</li> <li>Tilinumero</li> <li>TA tiedot ja työsuhteen jatko</li> <li>Tilitapahtumissa mahdollisesti näkyvät tapahtumat ja hälytysmerkit</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markkinointiluvat</li> <li>Tarjouksen läpikäynti               <ul style="list-style-type: none"> <li>"mitä näyttää"</li> <li>Tarjoukseen kirjatus määrän/vakuuksien/osanostojen oikeellisuus</li> </ul> </li> <li>Lisämyynnit               <ul style="list-style-type: none"> <li>Muuhun kuin lainaan liittyvät</li> </ul> </li> </ul>

Kuvio 4. Työpajan yhteenveto nykyprosessin mukaisen neuvottelun sisällöstä.

Näistä neuvottelun poistamisen kannalta helpoimpaan kategoriaan eli luoton myöntämiseen tarpeettomiin seikkoihin lukeutuivat lähinnä asiakassuhteen hoitamiseen ja muiden tuotteiden lisämyyntiin tähtäävät toimet. Keskimmäisen kategorian, jossa kuvattiin tarpeellisia, mutta prosessissa toisaalle tai kokonaan toiseen prosessiin siirrettäviä tehtäviä, kanssa jouduimme jo jonkin verran pallottelemaan. Tällaisia tarpeellisia, mutta siirrettävissä olevia asioita olivat mm. hakemustietojen täsmentäminen, kuten luoton toivottu nostopäivä ja eräpäivä tai allekirjoituksesta sopiminen. Nämä ovat sellaisia, jotka on suunniteltu tulevaksi suoraan uudelle käyttöliittymälle, mutta koska pilotissa haluttiin edetä ennen kuin käyttöliittymä on valmis, nämä päädyttiin lopulta siirtämään manuaalisen tarjousviestin kysymyksiksi. Myös isännöitsijäntodistuksen kysyminen oli yksi tällainen keskimmäisen kategorian asia. Tässä vaiheessa sen toteutus jäi vielä isoksi kysymysmerkiksi, ja asian kohtaloa olen käynyt läpi tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Neuvottelussa välttämättä käytävään kategoriaan jäi lopulta varsin vähän toimia, mikä tavoitteen kannalta toki oli toivottavaakin. Alkuvaiheessa näytti siltä, että lainaturvan myynti olisi ainoa neuvottelun vaativa asia. Tämä johtuu siitä, että turvakelpoisuutta ei ole mahdollisuutta selvittää itsepalveluna, vaan se vaatii toimihenkilökontaktin.

Lisäselvitysten jälkeen päädyimme lopulta siihen lopputulokseen, että koska lisätuotteet on mahdollista liittää lainalle jälkikäteen, ei neuvottelua ole tämän vuoksi välttämätöntä tehdä asiakkaan kanssa ennen luoton myöntämistä. Lisäturvatuotteiden siirtäminen pilotissa jälkihoitoon mahdollistaa hakemusvaiheen nopeuttamisen. Toisaalta taas yrityksen tavoitteissa on lainojen turvaamisasteen nostaminen, joten on varmistettava, että jälkihoito varmasti toteutuu. Tämän varmistamiseksi esiin nostettiin jälkihoidon toteuttaminen keskitetysti tiimissä, jonka ainut tehtävä on tehdä jälkihoitoa.

Ehdotus jälkihoidon keskittämisestä validoitiin myös työpajoissa ja se jakoi vahvasti näkemyksiä. Jokainen pankkipajan osallistujista oli yksimielinen siitä, että jälkihoito on tarpeellinen. Pankkien edustajat kokivat kuitenkin, että he eivät haluaisi keskittää jälkihoitoa vaan tehdä sen itse. Argumentteja jälkihoidon säilyttämiselle pankissa oli esimerkiksi se, että koettiin asiakkaan luottavan enemmän niin sanotusti omaan henkilöön tai että pelättiin myyntitulosten siirtyvän keskittämisen myötä pois pankista tai että keskitetyt yksiköt saattaisivat sotkea tilannetta, mikäli asiakkaalla on asiointi kesken. Kuitenkin lopulta keskittämisen puolesta puhuvat argumentit olivat vahvempia. Yksi keskittämistä tukeva asia oli se, että tosiasiallisesti datan perusteella jälkihoitoa ei yhdessäkään pankissa tällä hetkellä pystytä riittävässä määrin toteuttamaan, vaikka tämä jo nykyisellään on osa ohjeistusta. Nyt, jos lainaan kiinteästi liittyviä turvatuotteita ei käydä läpi neuvottelussa, olisi

entistä tärkeämpää, että jälkihoito tulisi varmuudella hoidetuksi. Lopulta keskusteluiden lopputulemana päädyttiin siihen, että lähdemme keskittämään jälkihoitoa. Saimme keskitetystä palvelutuotannosta, Kepasta, luvan hyödyntää heidän resurssejaan myös jälkihoidossa. Pankkien esiin nostamiin huoliin ratkaisuksi sovimme mallista, jossa keskitettyjen palveluiden on mahdollista siirtää jälkihoito pankkiin, mikäli asiakkaan tiedoista selvästi ilmenee, että hänellä on asia pankissa kesken tai että hänellä on varattuna yhteydenotto. Näissä tapauksissa pankin yhteyshenkilöä informoitaisiin tarpeesta hoitaa samassa kontaktissa myös vakuudellisen kulutusluoton lisätuotteiden myynti.

Jälkihoidon keskittäminen tuki myös pilotin seurantaa. Keskitettyä jälkihoitoa voidaan kehittää ketterästi ja seurata tehokkaasti samalla kun volyymit ovat pilotissa pienet. Jälkihoidosta sovittaessa arvioitiin hakemuksista syntyvän 150 sopimusta, jotka tulisi hoitaa. Jälkihoitotiimi koostui myynnin ammattilaisista, jotka olivat aiemmin kontaktoineet hyvillä tuloksilla mm. opintolainan ottaneita. Kävin jälkihoidon tavoitteita ja seurantaa läpi tiimin esimiehen sekä yhden toimihenkilön kanssa. He olivat myös innoissaan tästä kulutusluottopilotin jälkihoidosta ja tehneet jo ensimmäiseen palaveriin mennessä myynnillisen nuotituksen jälkihoitopuheluita varten. Laadin tiimille vielä seurantaa varten oman taulukkonsa (liite 3), ja jälkihoidon osalta prosessi saatiin kuntoon varsin mutkattomasti.

### 5.2.2 Päätös vakuuksien riittävydestä

Nykyprosessissa tehtiin tyypillisesti kaksi luottopäätöstä. Ensimmäinen tehtiin oletuksella, että lainalle saadaan riittävä vakuus. Toinen tehtiin siinä kohtaa, kun kaikki vakuuden tiedot on saatu ja vakuus on arvioitu. Projektissa tavoittelimme tilannetta, että jo ensimmäisellä päätöksellä voidaan ottaa kantaa vakuuksien riittävyteen ja näin ollen toinen päätös voitaisiin prosessissa jättää kokonaan pois. Tässä on yhtenä haasteena se, ettei asiakkaalta kysytä hakemuksella riittäviä tietoja vakuudesta, jotta päätös voitaisiin tehdä jo heti ensimmäisellä päätöskierroksella. Tätä haastetta pallottelimme ja ideoimme ensinnäkin projektitiimin kesken ja ehdotusta validoitiin myös työpajoissa pankkilaisten kanssa. Lopulta päädyimme viemään pilottiin mallin, jossa asiakkaalle tehdään päätös käyttäen vakuuksia, joita hänellä on jo valmiiksi pantattuna Yritys X:ssä. Tämä jättää pilotin ulkopuolelle auttamatta osan hakijoita. Yrityksen data ei taipunut siihen, että olisi voitu selvittää, kuinka moni vakuudellista kulutusluottoa ottanut käytti vakuutena Yritys X:ssä jo olevaa vakuutta. Seuraavassa luvussa on käsitelty kriteerien aiheuttamaa vaikutusta pilottijoukon kokoon siltä osin kuin se saatavan datan ja tehtyjen oletusten pohjalta on ollut mahdollista.

Olemassa olevan vakuuden automaattinen ehdottaminen asiakkaan luoton vakuudeksi ratkaisi sen haasteen, ettei vakuuskohdetta saada tietoon hakemuksesta. Pelkkä vakuuskohteen identifioiminen ei kuitenkaan ole ainut tekijä, joka päätöksen tekemiseksi vaaditaan. Vakuudeksi annettava vakuuskohde tulee aina myös arvioida. Vakuuden arviointi osoittautui lopulta koko prosessin vaikeimmaksi osaseksi muuttaa. Tähän sisältyy nimittäin paljon sääntelyä, jota tulee noudattaa. Tuoreimpana vuonna 2017 voimaan astui finanssikriisin kiihdyttämän sääntelytarpeen vanavedessä EU:n laajuinen asuntoluottodirektiivi. Direktiivin aiheuttamia lakimuutoksia käsittelevän hallituksen esityksen mukaan asuntoluottodirektiivi koskee kuluttajille tarkoitettuja luottosopimuksia, joiden vakuutena on kiinnitys kiinteään omaisuuteen tai jäsenvaltiossa yleisesti käytetty muu vastaava vakuus, joka kohdistuu kiinteään asunto-omaisuuteen. Direktiivissä puututaan mm. vakuusarvioinnin luotettavuuteen. Direktiivin vakuusarviointia koskevat säännökset sisällytettiin kuluttajansuojalakiin. Tähän lisättiin kokonaan uusi, asunto-omaisuuteen liittyviä kuluttajaluottoja koskeva luku 7a. Lain 13 pykälän mukaan luotonantajan on varmistettava, että luottosopimuksen vakuudeksi annettavan asunto-omaisuuden arvioitsija on riittävän riippumaton luoton myöntämisestä ja että arvioinnissa käytetään luotettavia, standardeihin perustuvia arviointimenettelyjä. (Finlex 2016.)

Yritimme saada kevennystä vakuuden arviointiin, mutta sääntelynsä vuoksi tämä tulee joka kerta keinolla tai toisella toteuttaa sääntelyä noudattaen. Vaikka vakuuksien arvioita päivitetään osin myös automaattisesti, luotonmyöntötilanteessa tällainen arvio ei ole riittävä, vaan vakuuden arviointi tulee tehdä ja kirjata joka kerta, kun asiakkaalle uutta luottoa myönnetään. Vakuuden arvioinnin keinot vaihtelevat sen mukaan, kuinka tavanomaisesta kohteesta on kyse ja kuinka pitkä aika kohteen hankinnasta tai sen ulkopuolisesta arvioinnista on. Yritys X:n vakuusarviointia on kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

Vakuuden arviointi edellyttää kaikkien vakuuden arvoon vaikuttavien tietojen ja vakuusasiakirjojen saamista. Jotta vakuus voidaan arvioida, tulee tähän liittyvät dokumentit saada käyttöön. Koska pilotin kohteeksi oli rajattu asunto-osakkeet, isännöitsijäntodistus on tällainen vakuuden sekä myös toisaalta hakijan maksukyvyyn arvioimiseksi tarvittava dokumentti. Liitteessä 2 on kuvattu vielä tarkemmin isännöitsijäntodistuksen hyödyntämistä vakuusarvioinnissa

Tyypillisesti isännöitsijäntodistuksen tilaaminen kestää useita päiviä, jopa viikkoja, ja maksaa isännöitsijästä riippuen sadan euron molemmin puolin. Tämä odotusaika viivästyttää väistämättä prosessia niin, että yhden päätöksen taktiikalla ensimmäinen päätös



venyisi isännöitsijäntodistuksen toimittamista vastaavan ajan. Tämän vuoksi yritimme kuumeisesti selvittää tälle vaihtoehtoja. Tiedossa on, että valtakunnallista huoneistotoimijärjestelmää, joka lanseerattiin vuonna 2018 ASREK-nimellä, ollaan kehittämässä siihen suuntaan, että tulevaisuudessa isännöitsijäntodistus olisi sähköisesti suoraan esimerkiksi pankin haettavissa. Tämä vaatii kuitenkin lakimuutosta, ja hallituskäsittely tulee olemaan niin pitkä, ettei tätä kannata jäädä odottamaan toimeentuloa. Työstimme ehdotusta isännöitsijäntodistuksesta aiheutuvan viiveen välttämiseksi ja tätä ehdotusta käsitellään lähemmin liitteessä 2.

Kun saimme tiimissä työstettyä ehdotusta menettelytavaksi, avasin keskustelun riskienhallinnan ja lakipuolen edustajien kanssa. Lopulta iteratiivisten suunnittelu – validointi – palaute -kierrosten jälkeen saimme laadittua kriteerit, jotka täyttävät hankkeet voisimme toteuttaa suunnitellun pilottiprosessin mukaisesti. Näitä kriteereitä noudattamalla riski luottotappiosta katsottiin olevan minimoitu riittävästi. Niiden hankkeiden osalta, joissa vakuuden arviointiin ja isännöitsijäntodistukseen liittyvät haasteet eivät olleet ratkaistavissa, päädyimme ratkaisemaan pilotin toteutuksen radikaalilla rajauksella: jätimme ne hankkeet kokonaan pilotin ulkopuolelle. Nämä hankkeet päättyivät nykymallin mukaiseen prosessiin. Tämä rajausta tarkoitti isoa menetystä pilotin volyymeissa, mutta asetettuihin läpimenoaikatavoitteisiin vastaavan toimintamallin testaaminen olisi vielä manuaalisten isännöitsijäntodistusten aikakaudella ollut mahdotonta muutoin.

### 5.3 Sääntely ja riskien hallinta

Sääntelyllä on merkittävä rooli toimintatapojen muuttamisessa ja palveluiden kehittämisessä. Sääntely kuuluu leanin termistössä pääosin kategoriaan ”ei arvoa tuottava” -aktiiviteetti. Tämä ei varsinaisesti tuota asiakkaalle lisäarvoa, mutta prosessia ei voida viedä läpi ilman sen huomioimista (esim. MacInnes 2002). Yrityksessä X on oma riskienhallintaelimensä, joka valvoo myös sääntelyn noudattamista.

Projektissa tuli eteen useita kysymyksiä, joissa sääntely tuli ottaa huomioon, ja ne tuli ratkaista ennen kuin pilottiin voitiin siirtyä. Koko pilotille keskeiseksi nousutta kysymystä vakuuksien päivittämisestä kävin läpi tarkemmin jo edellisessä alaluvussa. Nostan tähän esimerkinomaisesti esiin vielä muutamia pienempiä kysymyksiä, jotka nousivat esiin projektin edetessä. Tällaisia oli mm. mitä vaikutusta on sillä, että vuoden 2019 alussa ajokortin kelpaavuuteen henkilöllisyyden todentamisessa tulee muutoksia, jos asiakkaan

tietoihin ei ole tallennettu muuta henkilöllisyystodistusta. Toinen kysymys, joka myös liittyi asiakkaaseen, oli tämän tunteminen. Pankin tulee rahanpesulain mukaan asiakkaan tunnistamisen lisäksi tuntea asiakas ja hänen asiointinsa luonne (Finanssivalvonta 2018b). Tähän liittyvät säännöllisesti päivitettävät tiedot mm. asiakkaan poliittisesta vaikutusvallasta tai mahdollisesta Yhdysvaltain verovelvollisuudesta. Nämä ovat myös kysymyksiä, jotka mediassa säännöllisin väliajoin nousevat herättämään ihmetystä (Salmi-nen 2016). Nyt kun tavoitteena on saada aikaiseksi prosessi, jossa neuvotteluvaihetta ei sellaisenaan enää ole, kysymykseksi nousee, miten päivitetään asiakkaan tuntemistietoa, mikäli nämä eivät ole ajan tasalla. Näiden kysymysten ratkaisua en raportilla avaa syvemmin, sillä niiden selvittämiseen en itse osallistunut. Pääsääntö oli kuitenkin se, että mikäli pilottiin tarjolla olevilla hankkeilla eivät kaikki sääntelyn vaatimukset olisi täyttyneet eikä niitä olisi pystytty itsepalvelukanavassa tai muilla pilotin keinoilla ratkaisemaan, nämä hankkeet olisi rajattu tässä kohdin pilotin ulkopuolelle.

Ennen kuin pilottia voitiin lähteä toteuttamaan, tarvittiin riskiarvio. En osallistunut itse riskiarvion laatimiseen tai hyväksyttämiseen, vaan tämän hoiti product owner. Riskitaso arvioitiin matalaksi pilotissa käytettäviin kriteereihin ja toimintatapoihin nähden, eikä esteitä pilotille syntynyt tätä kautta. Riskiarviossa todettiin, että: ”Kokonaisuudessaan pilotin riskitaso on alhainen, sillä pilotin kohderyhmänä on hyvän luottoluokan ja maksukyvyn Yritys X:n olemassa olevat asiakkaat ja pilotin hakemusmäärä on pieni, arviolta 150 sopimusta kuukaudessa” (Yritys X 2018h).

## 6 Pilottisuunnitelma uuden toimintamallin testaamiseksi

Iteratiivisen prosessin myötä pilotissa toteutuskelpoinen, tavoitteisiin vastaava toimintamalli saatiin hahmoteltua. Kaikille neuvottelussa käytäville asioille löydettiin joko toinen kohta prosessissa tai asiakassuhteen hoitamisessa. Myös vakuuden käsittelyyn saatiin ratkaisu, jolla oli mahdollista päästä pilotin läpimenoaikatavoitteisiin. Projektin aikataulussa ei ollut mahdollista toteuttaa varsinaisia järjestelmämuutoksia, mutta näiden ei annettu estää etenemistä. Näitä pilotoitiin nk. manuaaliversioina, joissa esimerkiksi uudelle hakemukselle suunnitellut kysymykset lähetettiin asiakkaalle hakemuksen jälkeen viestillä, johon asiakas pystyi vastaamaan ilman varsinaista neuvottelua. Tai siten, että asiakkaan käyttöliittymälle suunniteltu sähköinen hyväksyntä toteutettiin pilotissa verkko-viestinä, johon asiakas vastasi. Yksinkertaistettuna pilotoitu toimintamalli esitellään seuraavassa alaluvussa.



lainatarjouspalvelussa toimivat esikäsittelijät, jotka jakavat kaikki lainatarjouspalvelun hankkeet käsiteltäviksi oikeisiin työjonoihin, ohjaavat pilottiin potentiaalisiksi katso- miensa asiakkaiden hakemukset suoraan pilottikäsittelijöille. Pilottikäsittelijät käsittelevät hankkeen ja selvittävät tämän kelpoisuuden pilottiin sekä asiakkaan että vakuuskritee- reiden osalta. Tämän jälkeen lainatarjouspalvelussa tehdään luottopäätös ja lähetetään asiakkaalle tarjous. Pilotissa asiakkaalle ehdotetaan suoraan vakuudet sisältävää ratkai- sua. Mikäli asiakas hyväksyy ratkaisun sellaisenaan, lainatarjouspalvelu tekee tästä toi- meksiannot edelleen sekä Luvaan luotto- ja vakuusasiakirjojen tuottamiseksi että Pu- veen jälkihoitokontaktia varten. Kuvassa näkyvät myös kohdat, joissa asiakkaan hanke saattaa siirtyä nykymallin mukaiseen prosessiin. Luvan osuus prosessissa ei varsina- sesti kuulunut tämän projektin alueelle, mutta kollegani veti Luvassa samanaikaisesti projektia, jossa asiakirjatuotannossa pilotoitiin mm. pikakaistaa helpoille toimeksian- noille, johon pilottihankkeen vakuudelliset kulutusluotot lukeutuivat. Tämä mahdollisti va- kuudelliselle kulutusluottoprosessille asetetun läpimenoajan toteutumisen myös loppu- osaltaan, jossa tavoiteltiin luottoasiakirjojen valmistumista viimeistään seuraavana päi- vänä asiakkaan hyväksyttyä tarjouksen.

## 6.2 Pilottihankkeiden kriteerit

Pilottiin päätyviä hankkeita rajattiin erilaisin kriteerein. Osa kriteereistä syntyi luonnolli- sesti sen seurauksena, että pilottia hoitanut keskitetyn palvelutuotannon lainatarjouspal- velu sai käsiteltäväkseen ainoastaan osan koko yrityksen hakemuksista. Tämä johtui siitä, että kaikki pankit eivät hakemusten käsittelyä olleet keskitettyyn palvelutuotantoon siirtäneet. Pilottiin rajautuivat mukaan ainoastaan hakemukset niiden pankkien asiak- kailta, jotka pilotin alkaessa olivat keskittäneet lainahakemustensa käsittelyn lainatar- jouspalveluun. Tähän liittyviä volyymeja on käsitelty liitteessä 1. Luonnollisen rajauksen lisäksi pilottihankkeille asetettiin niin luottoa hakevaan asiakkaaseen kuin myös luotolle vakuudeksi käytettävään vakuuteen kohdistuvia kriteereitä.

Alkuvaiheissa asiakasnäkökulmasta pilotin kriteerit täyttäviksi hankkeiksi soveltuivat vain yksin luottoa hakevat Yritys X:n asiakkaat, joilla oli riittävän hyvä luottoluokka ja maksu- kyky<sup>7</sup> sekä olemassa olevia reaalivakuuksia Yritys X:n hallussa. Pilotin hankkeita luon- nollisesti koskivat normaalit luotonmyönnön kriteerit esimerkiksi maksuhäiriöistä tai muista riskienhallinnallisista tekijöistä. Vakuuteen liittyviä haasteita käsiteltiin edellisessä

<sup>7</sup>Luottoluokat, maksukykyluokat ja näille pilotissa asetetut tarkat kriteerit ovat luottamuksellista tietoa, jota ei raportissa voida enempää avata.

luvussa. Lopulta päädyttiin rajaamaan vakuutta niin, että vakuudeksi ensivaiheessa kelpasi vain valmiiksi Yritys X:ssä vakuutena oleva asunto-osake, jolla oli enintään kaksi omistajaa ja jonka tiedot oli päivitetty vuonna 2017 tai tämän jälkeen. Asiakkaalla ei voinut olla luotoissaan takaajia tai ulkopuolisia pantinantajia. Vakuudesta tuli myös olla riittävä osa vapaana, jotta luottojen yhteismäärä ei ylitä vakuuden vakuusarvoa. Vakuusarvolla tarkoitetaan lainan vakuudeksi kelpaavaa osuutta omaisuuden markkina-arvosta, eli käytännössä ostohinnasta. Yritys X:ssä tämä on tyypillisesti 70% asunnon markkina-arvosta.

Lopulliset pilotin kriteerit hyväksytettiin riskienhallinnalla, joka asetti vaateita sen suhteen, miten riskejä tulee monitoroida pilotin aikana. Liitteessä 1 on kuvattu pilotissa merkittävimmäksi arvioitua riskiä sekä perusteita tämän hyväksymiselle pilotissa.

### 6.3 Pilotin volyyymi ja säästöarvio

Ennen pilotin käynnistymistä tuli luonnollisesti arvioida myös pilotin volyyymi, tämän aiheuttama lisätyö tai säästö sekä pilottiin tarvittavien henkilöiden määrä.

#### 6.3.1 Pilotin arvioitu volyyymi sekä henkilötarve

Pilotin volyyymia arvioitiin lainatarjouspalveluun pilotin suunnitteluhetkellä tulevien hakemusvolyyymeiden pohjalta. Hakemusvolyyymista pyrittiin arvioimaan, kuinka suuri osuus hakemuksista täytti ennalta asetetut kriteerit sekä hakijan, että käytettävän vakuuden suhteen. Hakemuksista järjestelmään muodostuvien hankkeiden data ei ollut yhdistettävissä vakuuksiin liittyvän datan kanssa, mikä oli iso haaste pilotin volyyymeja arvioitaessa. Prosessin parissa työskentelevien näkemystä hyödynnettiin lopullisen arvion tekemisessä. Mikäli pilottiin sopivat vakuudet jakautuisivat tasaisesti kaikkien kulutusluottohakemusten välille, tarkoittaisi tämä noin seitsemän prosentin hakemuksista täyttävän sekä pilotin asiakkuus- että vakuuskriteerit. Arviota tehtäessä tätä arviota kuitenkin suurennettiin lähes puolella, sillä vakuuskriteerit täyttäviä asiakkaita uskottiin olevan enemmän siinä joukossa, joka täyttää myös asiakkuuskriteerit. Vahvin argumentti tämän puolesta on se, että ylemmän luottoluokan ja maksukyvyn asiakkailla olisi myös eniten vapaata vakuutta käytössään, ja siksi nämä kaksi osajoukkoa menisivät enemmän päällekkäin kuin satunnaisesti jakautuneet joukot. Arvioinnissa käytettyjä lähtötietoja sekä näiden pohjalta tehtyä arviointia käsitellään liitteessä 1.

### 6.3.2 Tehostuneen prosessin laskennallinen säästö

Kuten aikaisemmin tässä työssä on kuvattu, yksi tärkeimpiä tavoitteita oli lyhentää prosessin läpimenoaikaa. Tämä ei aina automaattisesti tarkoita prosessin tehostumista, vaikka usein samalla myös koko prosessi tehostuu, kuten oli tavoitteena myös tässä projektissa. Jotta säästetty aika saatiin selville, pyysin prosessin jokaisesta työvaiheesta keston nykytilassa sekä arvion pilottiprosessin mukaisesti toteutettuna. Business developer kävi Kuopiossa lainatarjouspalvelussa paikan päällä mittaamassa aikoja yhdessä tekijöiden kanssa. Tämän mukaisesti laskettuna yhden hankkeen prosessissa laskennallisesti potentiaalinen säästö pilotin toimintatavalla toteutettuna oli 42 minuuttia. Tämä vastaa 33 prosentin säästöä prosessiin nykytilanteessa käytetystä ajasta, mitä voidaan pitää toteutuessaan hyvänä tuloksena. Projektille asetettu tavoite prosessin tehostumiseksi oli 30 prosentin säästö käytetystä ajasta, joten potentiaalisen säästön toteutuksessa päästäisiin tehostumisen osalta tavoitteeseen. Liitteessä 1 on esitetty tämän tehostumisen laskennallinen säästöpotentiaali koko yrityksen hakemusvolyymeihin suhteutettuna.

### 6.4 Pilotin seuranta

Luvussa kaksi kuvattiin projektille asetetut tavoitteet mittareineen. Näitä olivat oman työni näkökulmasta läpimenoaika ja prosessiin käytetty työaika. Läpimenoaikaa prosessista mitataan kahdessa osassa. Koska mitään näistä mittareista ei ollut järjestelmädatan avulla mahdollista kohdistaa suoraan pilottihankkeisiin, jouduimme mittaamaan niitä manuaalisesti.

Läpimenoajat hakemuksen lähettämisestä tarjoukseen sekä edelleen tarjouksen hyväksymisestä luoton nostoon saimme pilottihankkeita käsittelevältä tiimiltä lainatarjouspalvelusta. Tähän tarkoitukseen laadin seurantaexcelin, johon käsittelijät kirjasivat jokaisesta hankkeesta seurantaan tarvittavat tiedot. Alkujaan taulukon oli tarkoitus tukea juurikin läpimenoaikojen seuraamista, mutta lopulta koettiin, että hankkeista haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa ja kommentteja mm. siitä, miksi hanke siirtyi pilotista tavalliseen käsittelyyn. Tämän myötä seurannasta tuli hyvinkin laaja ja yksityiskohtaista tietoa sisältävä 15 kohdan taulukko (liite 4). Koska manuaaliseuranta lähtökohtaisesti on lisätyötä ja se koetaan työläänä, tein taulukkoon näppäinyhdistelmällä toimivan makron, joka lisää aikaleiman soluihin, joissa tätä tarvitaan. Samoin lisäsin alasvetovalikon kaik-

kiin niihin sarakkeisiin, joissa tämä oli mahdollista. Onneksi pilottikäsittelijät ovat tottuneet täyttämään erilaisia seurantoja, joten heidän suunnastaan ei tähän tullut vastarintaa ja kaikki hankkeet kirjattiin kuuliaisesti taulukkoon.

Vaikka asiakastyytyväisyyttä en oman toimintatutkimukseni tavoitteeksi asettanut, halusimme saada pilotista läpimenneiden hankkeiden NPS tuloksen. Asian kysyminen istui luontevasti jälkihoitoa tekevän tiimin tehtäväksi, ja lisäsin kysymyksen heidän seuranta-  
taulukonsa. Samaan yhteydenottoon haluttiin myös sisällyttää prosessia, tuotetta ja nykyistä käyttöliittymää koskevia palautekysymyksiä. Lopullinen seurantalomake (Liite 3) sisälsi asiakkaan tunnistetietojen lisäksi seuraavat neljä prosessin kehittämisen tueksi asetettua kysymystä.

1. Kysymys hakemuksesta: mikä oli hyvää/huonoa tai mikä oli helppoa/vaikeaa?
2. Kysymys prosessista: saiko riittävästi tietoa, olisiko tarvinnut lisätietoja jostain?
3. Kysymys valintakriteereistä: miksi päätyi ottamaan lainan Yritys X:lta?
4. NPS-kysymys: asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisi lainan hakemista muille?

Näiden lisäksi jälkihoitotiimi kirjasi muistiin myös varsinaisesta myynnin onnistumisesta kertovat tiedot, mutta niiden seuranta ei ollut varsinaisesti omassa intressissäni enkä puutu tähän opinnäytetyöraportissani.

## 7 Pilotin toteutus

Pilotti toteutettiin ennalta suunnitellun, luvussa kaksi kuvatun aikataulun mukaisesti. Pilotteja sekä seurattiin että säädettiin hyvin tiiviillä syklillä. Ketterään kehittämiseen on sisällytetty rakennettuna nopean reagoinnin toimintatapa. Vaikka pilotti ei puhtasoppisimmillaan ollut ketterään kuuluvina sprintteinä toteutettu, iteratiivinen kehittämisen tapa näkyi pilotissa hyvin. Iteratiivista kehittämisen tapaa on kuvattu luvussa kolme Demingin laatusyklinä tunnetun PDCA-mallin ja tämän variaatioiden kautta. Vaikka projektissa PDCA-kehän termejä ei käytetty, toimintamalli pilotissa noudatti tätä rakennetta.

Huomionarvoista mielestäni on, että näitä PDCA-mallin mukaisia parannuksen kehiä voi tapahtua myös sisäkkäin ja rinnakkain. Jonkin isomman asian kokeilussa vaaditaan pidempi aika ja raskaampi muutosbyrokratia, kun pienempiä hienosäätöjä voidaan tehdä

jopa päivän sisällä. Heti käyttöön otettavien muutosten kanssa ei tarvitse jäädä odottamaan seuraavaa päättävän elimen kokousta, jonka asialistalle ehdotus mahtunee, vaan kokeilun voi aloittaa heti. Pilotin alussa oli nähtävänä, että sykliä toteutetaan hyvin tiiviisti. Alkuvaiheessa analysoitiin jokainen pilottiin päätyneen hankkeen prosessi. Läpi pilotin seuranta tehtiin vähintään päivittäin, ja tekijöiden iholla oltiin tiiviisti. Näin pilottia pystyttiin säätämään ja toimintatapaa parantamaan tehokkaasti ja lähes reaaliaikaisesti.

Seuraavissa alaluvuissa kuvaan pilotin etenemistä. Eteneminen ei kaikilta osin ollut niin suoraviivaista kuin raportista voisi päätellä, vaan samoja haasteita, hypoteeseja ja ratkaisuehdotuksia saatettiin pyöritellä useaan otteeseenkin ennen varsinaisten muutosten tekemistä pilottiin. Raportin luettavuuden vuoksi nämä on kuitenkin pyritty ryhmittelemään peräkkäin loogisiksi asiakokonaisuuksikseen, vaikka todellisuudessa ne olisivatkin tapahtuneet rinnakkain.

## 7.1 Pilotin valmistelu ja käynnistäminen

Pilotin käynnistymistä valmisteltiin mm. pilottitiimin koulutuksella sekä standardoitujen työohjeiden nk. SOP:ien laatimisella. SOP on lyhenne englanninkielisistä sanoista standard operating procedure<sup>8</sup>, mikä kuvaa oikean ja tehokkaimman tavan työtehtävän suorittamiseksi. (MacInnes 2002, 164). Käytännössä projektissa käyttämämme SOP-pohja on kohta kohdalta etenevä ohjeistus, jossa prosessin jokainen vaihe on kuvattu sanallisesti sekä tähän liittyvät ohjeet ja liitteet löytyvät kuhunkin vaiheeseen linkitettyinä. SOP-työohje on elävä dokumentti, jota muutetaan sitä mukaa, kun prosessissa tehdään muutoksia. Vaikka toimintatapa olisi tuttu, ohjetta seuraamalla varmistetaan, että esimerkiksi poissaolon aikana tapahtuneet muutokset tulevat käyttöön. Pilotissa käytettiin SOP-pohjaa, jota olen myös aiemmissa kehitysprojekteissa hyödyntänyt. Tästä on malli liitteenä (Liite 5). Pilottitiimin ohjeistamisesta vastannut business developer ei ollut aiemmin SOP-pohjaa käyttänyt, joten kävimme sen yhdessä läpi. Lyhyen opastuksen pohjalta hän pääsi hyvin kiinni ohjeen työstämiseen ja laati hyvät ohjeet pilottia varten sekä myös vastasi niiden päivittämisestä läpi pilotin.

Pilottihakemusten seulontaa toteutettiin lainatarjouspalvelussa kaksivaiheisesti. Esikäsittelyssä pilottiin potentiaalisiksi hankkeiksi sisällytettiin aluksi ne hakemukset, joissa 1) hakijoita on yksi ja tällä on 2) Yritys X:ssä olemassa oleva, kriteerit täyttävä vakuus sekä

---

<sup>8</sup> "SOP's are reliable instructions that describe the correct and most effective way to get work procedures done" (MacInnes 2002, 164)



3) luottoluokka ja 4) maksukykyluokittelut osuvat pilotin kriteereihin. Esikäsittelyn jälkeen varsinaiset käsittelijät jatkoivat hakemusten käsittelyä luvussa kuusi kuvatun prosessin mukaisesti.

Pilotti päästiin aloittamaan marraskuun viimeisellä viikolla. Pilotin kahtena ensimmäisenä päivänä product owner ja business developer olivat keskitetyissä palveluissa seuraamassa hankkeiden käsittelyä. Jo tällöin havaittiin pilotin kriteereiden olevan tiukat. Pilotin arvioitu volyymi oli 200 hanketta kuukaudessa, mikä olisi tarkoittanut noin 10 hakemuksen päivävauhtia. Jo kahden ensimmäisen päivän kokemus näytti, että tähän tavoitteeseen ei tulla pääsemään nykyisillä kriteereillä. Kahden päivän aikana ainoastaan yksi hanke soveltui pilottihankkeeksi. Seuraavissa alaluvuissa olen nostanut esiin merkittävimpiä tarkastelun kohteeksi joutuneita tekijöitä sekä näiden tarkastelun ja analyysin pohjalta pilottiin tehtyjä muutoksia.

## 7.2 Quick fixes

Jo ensimmäisten päivien aikana, jolloin projektin edustajat olivat Kuopiossa keskitetyn palvelutuotannon lainatarjoustiimissä seuraamassa pilottia paikan päällä, ilmeni, että pienillä kriteereiden muutoksilla olisi voitu lisätä pilottiin kelpaavien hankkeiden määrää.

Yksi tällainen kriteeri oli maksukyky. Kun analysoitiin ylimmän pilottikriteereiden ulkopuolelle jääneen maksukykyluokan saaneita asiakkaita, joilla luottoluokitus oli kuitenkin pilottikriteereihin mahtuvissa maksukyky- ja luottoluokissa, selvisi, että heillä olisi usein ollut todellista maksukykyä riittävästi suhteessa kulutusluoton lainamäärään ja -aikaan. Pilotin kriteereistä johtuen näitä hakijoita oli kuitenkin pudonnut turhaan normaaliprosessiin, jossa he olivat rahoituksen saaneet. Syitä kriteerit alittavaan luokitukseen maksukyvyn osalta oli useita. Osalle oli järjestelmässä merkitty koko talouden menot, kun asiakas haki lainaa yksin. Useammassa tapauksessa kyse oli hyvätuloisesta asiakkaasta, jonka euromääräinen maksuvara oli hyvä, mutta prosentuaalinen arvio lainanhoitomenojen suhteesta käytettävissä oleviin tuloihin ylitti kyseisen maksukykyluokituksen rajan. Projekti päättyi ehdottamaan pilottikriteereitä laajennettavaksi hakemuksen pohjalta seuraavan maksukykyluokan asiakkaisiin, mikäli muut kriteerit täyttyvät. Tässä argumentteina käytettiin mm. sitä, että luoton myöntäminen perustuu ensisijaisesti asiakkaan todelliseen maksukykyyn, ei laatuarvioon. Kyseessä olivat myös ylimpien luottoluokkien asiakkaat, joilla todennäköisyys maksaa lainansa takaisin on suuri. Kulutusluotoissa myös lai-

namäärät ja -ajat ovat yleensä verrattain pieniä, jolloin kyse ei ole suuresta riskistä. Lisäksi tulee huomioida, että jokaiselle pilottiin pääsevälle hankkeelle tehdään luottopoliitiikan mukainen luottopäätös, jonka kriteereissä ei jousteta, vaikka asiakas tulisi päätettäväksi pilotin kautta. Eli pilotti ei mahdollistanut lainaa sellaiselle asiakkaalle, joka tätä ei olisi nykyprosessin mukaisessa käsittelyssä saanut.

Toinen turhaksi koettu syy pilotista tippumiseen oli tarpeettoman takauksen olemassaolo. Pilottikriteereiden mukaan hanke ei soveltunut pilottiin, mikäli asiakkaalla oli olemassa olevissa lainoissaan käytetty oman reaalivakuuden lisäksi takauksia tai vierasta vakuutta. Pilotissa tuli kuitenkin vastaan asiakkaita, joilla oman vakuuden vakuusarvo ylittää vakuudelle kohdistettujen vastuiden määrän ja tätä olisi vapaana jo uuteenkin lainaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tällaisessa tilanteessa täytetakauksella/-vakuudella ei ole enää käyttöarvoa. Tähän tehtiin ehdotus, että täytetakaukset ja täytevakuudet voidaan vapauttaa lainatarjouspalvelussa, kun kyseessä on reaalivakuus, henkilötakaus, luottotakaus tai valtiontakaus, jolla ei ole enää käyttöarvoa. Mikäli käyttöarvoa on edelleen olemassa, lisävakuutta ei vapauteta, vaan hakemus käsitellään normaaliprosessin mukaisesti lainatarjouspalvelussa.

Kolmas syy pilotista turhaan tippumiselle liittyi vakuuksien arviointiin. Ohjeistuksen mukaan käsittelijän tulee käyttää tukena eri lähteistä saatuja hintatietoja vastaavasta kohteesta ja pohjata arvionsa näihin. Mikäli näitä hintatietoja ei saada, käsittelijä ei itse voi kohdetta arvioida ja hakemus tippuu normaaliprosessiin, vaikka pilotin kaikki muut edellytykset täyttyisivät. Tähän ehdotettiin, että mikäli kohde on ostettu vuoden sisällä ja arvioinnin pohjana voidaan käyttää ostohintaa, voidaan kohteen arviona käyttää tätä hintaa suoraan. Tämä ehdotus pystyttiin ottamaan käyttöön pilotissa. Lisäksi tavoitteena oli saada muutettua kriteeriä niin, että jos Yritys X:n hyväksymä kiinteistönvälitystoimisto on arvioinut vakuudeksi käytettävän kohteen viimeisten kuuden kuukauden aikana, arviota ei uudelleen tarvitse tehdä, vaan tehty arvio kävisi vakuusarvioksi sellaisenaan. Tätä ajatusta ei saatu läpi ilman liiketoimintajohtajan hyväksyntää, jota ei onnistuttu vielä saamaan. Tämän vuoksi ajatus jätettiin odottamaan.

Ensimmäisten päivien havaintojen pohjalta ehdotetut muutokset pilotin kriteereihin saatiin käyttöön jo heti ensimmäisen viikon aikana. Näin ollen seuraavat kolme muutosta, jotka edellä tarkemmin kuvailtiin, hyväksyttiin käyttöön sellaisinaan. Muutokset olivat tiivistettynä:

1. Mikäli asiakkaan luottoluokka sijoittuu pilotin kriteereille asetettuihin ylimpiin luottoluokkiin, tällöin pilottiin kelpaisi alkuperäisten kriteereiden maksukykyluokkia yhtä alemman luokan hankkeet.
2. Mikäli asunto on ostettu vuoden sisällä kulutusluoton hakemisesta, voidaan vakuusarvioinnissa käyttää ostohintaa arviona.
3. Lainatarjouspalvelu voi vapauttaa vakuutta asiakkaan kokonaisuudesta silloin, kun vakuudella ei ole enää käyttöarvoa.

### 7.3 Muutos esikäsittelyyn

Hakemusten määrä pysyi pienenä myös aloituksen jälkeen. Pilottiin tehdyt muutokset eivät vielä ehtineet vaikuttaa pilottiin ensimmäisen viikon aikana. Toisella viikolla pohdimme perusteellisemmin mahdollisia syitä pilotin vähäiseen hakemusvolyyymiin. Ehdotettuja syitä hakemusten arvioitua vähäisempään määrään oli ensinnäkin kysymys siitä, olivatko koko yrityksen hakemusmäärät laskeneet. Pystyttiin toteamaan, että kulutusluottojen hakemusvolyymit olivat tippuneet joulukuulle tultaessa 20 %<sup>9</sup> baselinena käytetystä kuukausivolyyymista (Yritys X 2018e). Tämä ei kuitenkaan riittänyt selittämään volyymin pienuutta kokonaisuudessaan, joten jatkoimme selvitystä.

Kulutusluottojen hakemuksia tuli sisään yritykseen noin 80 prosenttia arvioidusta määrästä, mutta pilottiin niitä päätyi vain alle 10 prosenttia arviosta. Seuraava epäily kohdistuikin siihen, että hakemukset eivät ohjautuneet oikeille tekijöille. Lainatarjouspalveluun saapuvat hakemukset jaetaan tekijöille niin kutsutussa esikäsittelyssä, ja tämän toimenpiteen oikeellisuutta tarkasteltiin seuraavaksi. Epäilimme, että osa pilottiin sopivista hakemuksista olisi joutunut esikäsittelyssä tavalliseen käsittelyyn pilotin sijasta. Tämän varmistamiseksi business developer otti tehtäväkseen käydä kaikki viikon aikana tulleet hankkeet yksitellen läpi ja tarkastaa, onko esikäsittelyssä tapahtunut virhe. Tämä etsintä tuottikin tulosta. Selvisi, että pilotin kriteereihin kelpaavia hankkeita oli mennyt esikäsittelystä ohi tavallista prosessia pitkin. Tähän ensimmäinen ratkaisu olisi ollut tyytyä toteamaan, että koulutetaan esikäsittelijät paremmin. Yritimme löytää kuitenkin myös muita ratkaisuja.

---

<sup>9</sup> Koko joulukuun hakemusvolyymit olivat lopulta 40 % alhaisemmat, mitä tässä vaiheessa pilottia ei vielä pystytty näkemään.

Pilottihankkeita käsitelleet henkilöt käsittelivät myös muita vakuudellisia lainahankkeita, niin asuntolaina- kuin kulutusluottihakemuksiakin. Pohdimme, että jos nämä käsittelijät olisivat tehneet pelkästään kulutusluottohankkeita, heillä olisi ollut mahdollisuus huomata esikäsittelijän mahdollisesti tekemä virhe. Yksi ehdotus tästä laajennettuna oli, että koko kulutusluottojen volyymi olisi mennyt esikäsittelemättä suoraan pilottitekijöille, jolloin he olisivat tehneet pelkkiä kulutusluottoja ja olisivat voineet näistä toteuttaa pilottiin sopivat hankkeet pilotin tavoin. Tämä pohdinta päättyi lopulta siihen, että koko volyymi olisi ollut liian suuri pilottihankkeita käsitteleville, ja pilottikäsittelijöiden määrää ei tässä vaiheessa ollut mahdollista lisätä. Tämä johtopäätös perustui laskelmaan, joka on esitetty liitteellä 1. Tämä olisi tarkoittanut pilottikäsittelijöiden määrän viisinkertaistamista, mikä ei ollut toteutettavissa oleva skenaario. Hylkäsimme siis tämän vaihtoehdon. Jatkoimme kuitenkin pohdintaa siitä, voisimmeko rajata kulutusluottihakemusten volyymia jotenkin, jotta pilottihankkeita käsittelevät henkilöt saisivat mahdollisimman paljon kulutusluottihakemuksia käsiteltävikseen.

Päädyimme lopulta vaihtoehtoon, jossa esikäsittelijät eivät tarkista lainkaan asiakkaan vakuustilannetta eivätkä luottoluokkaa. Käytännössä ainut vaatimus hankkeen ohjaamisesta pilottikäsittelijöille oli, että kyseessä on vakuudellisen kulutusluoton hakemus ja hakijoiden maksukykyluokka on kriteereiden mukainen. Käsittelijät tarkastavat vakuuden sekä luottoluokan ja näiden pohjalta käsittelevät hankkeen joko pilottiprosessin tai taval- lisen prosessin mukaisesti. Tämä muutos lisäsi vakuudellisten kulutusluottihakemusten määrää pilottikäsittelijöillä, muttei edelleenkään alkuperäisten odotusten mukaiseksi. Kahden ensimmäisen viikon aikana pilottikäsittelijät saivat potentiaalisia pilottihakemuksia yhteensä 16, joista tarjoukseen oli johtanut kaksi. Kolmannen viikon aikana käsitte- lyyn saatiin 23 hakemusta, joista tarjouksen sai kaksi. Tarjoukseen päätyneiden hake- musten osuus kasvoi 100 prosenttia aiempiin viikkoihin nähden, mutta tämä oli edelleen kaukana arvioidusta ja tavoitellusta volyymista.

#### 7.4 Epäily hakemusten vinoumasta eri kanavien välillä

Yksi alkuvaiheen pohdinta liittyi siihen, oliko lainatarjouspalveluun tuleva hakemusten joukko vinoutunutta verrattuna koko yrityksen hakemuksiin, joiden historiadatasta arvio oli tehty. Koska lainatarjouspalveluun ohjautuvat vain verkossa tehdyt hakemukset, edel- lisen kysymyksen kaltainen tilanne olisi ollut mahdollinen siinä tapauksessa, että pilotin kriteereihin paremmin sopivat hakemukset olisivat ohjautuneet syystä tai toisesta suo- raan pankkeihin. Tätä oletusta tuki ymmärrys myyntitavoitteiden ohjaavasta roolista.

Mauboussin (2012) kuvaa artikkelissaan sitä, miten mittarit vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen ja pahimmillaan väärät mittarit vievät tavoitteesta pois päin. Tavoitteilla ja etenkin työntekijän palkitsemiseen vaikuttavilla tavoitteilla on parhaimmillaan ja myös pahimmillaan kyky muuttaa työntekijän toimintaa tavoitteiden täyttymistä tukevaan suuntaan, vaikkei tämä yrityksen kokonaisuuden kannalta olisi järkevää. Esimerkiksi eräässä pikaruokaravintolassa asetettu tavoite hävikin minimoimiseksi aiheutti tilanteen, jossa yhtään ruokaa ei valmistettu etukäteen, vaan vasta asiakkaan tilauksesta (Drew & McCallum & Roggenhoffer 2004, 53). Vaikka hävikki varmasti minimoitiin tehokkaasti tällä tavoin, edellisen kaltainen tilanne jokseenkin rikkoo pikaruokaravintolan ydinajatuksen. Vai miltä kuulostaa pikaruokaravintola, jossa á la carte ravintolan tavoin ruuan valmistumista joutuu odottelemaan? Itse olen käyttänyt sanontaa ”sitä saa, mitä mittaa” muistuttamaan kyseisen ilmiön riskeistä, ja pilotissakin ensimmäinen ajatus oli palkkioiden perässä toimivien myyjien luonnollinen toiminta maksimoida oma hyötynsä. Mikäli asiakasta ei ohjata hakemaan luottoa verkossa, asiakas aloittaa hankkeen konttorissa, jolloin myyjän on mahdollista saada lisämyyntiä, joka kirjautuu hänen myyntituloksiinsa. Tällainen toiminta olisi palkitsevaa, sillä myyntitavoitteiden täyttymisestä maksetaan vuosittain tulospalkkiota. Otin tästä itselleni tehtävän selvitettäväksi.

Analysoin historiadataa asian valaisemiseksi. Hypoteesinani oli, että pankit eivät kannusta parhaimpien maksukyvyn ja luottoluokituksen asiakkaita tekemään hakemusta verkossa, jolloin ne päätyisivät pilotin kannalta oikeaan kanavaan. Tämän myötä lainatarjouspalveluun ohjautuisi 1) huonomman maksukyvyn ja 2) alemman luottoluokituksen omaavien asiakkaiden hakemuksia. Analysoin vakuudellisia kulutusluottohankkeita vertaamalla eroja aloituskanavassa suhteessa luottoluokkaan ja asiakkaan maksukykyyn. Analyysin pohjalta laaditut kaaviot löytyvät liitteestä 6.

Analyysi osoittaa, että yritystasolla hypoteesi maksukyvyn mukaan ohjautumisesta ei pidä paikkaansa. Koska hypoteesin taustalla on arvio siitä, että myyjät pelaisivat myyntitavoitteidensa täyttymisen suuntaan, tämä ilmiö voimistuisi eniten niissä pankeissa, jotka ovat keskittäneet verkkohakemustensa käsittelyn lainatarjouspalveluun. Pankit, joissa kaikki lainahakemukset käsitellään omin voimin, eivät hyötyisi myyntinäkökulmasta siitä, että hakemusjakauma olisi vinoutunut. Tästä syystä tein saman vertailun vielä erikseen niiden pankkien hakemuksille, jotka ovat keskittäneet hakemusten käsittelyn lainatarjouspalveluun. Myöskään tämä analyysi ei tukenut hypoteesiamme. Sanallisen maksukykyarvion perusteella hakemusten jakautumisella eri kanaviin ei näyttäisi olevan eroa, jota voitaisiin pitää merkittävänä.

Tein vielä vastaavat analyysit hakemusten jakautumisesta luottoluokan suhteen konttorin ja verkon välillä. Tämän analyysin perusteella näyttäisi jopa siltä, että korkeimmat luottoluokat ohjautuvat aavistuksen enemmän verkkokanavaan, kun taas alemmat luottoluokat painottuvat konttorikanavaan, joskaan tämä ero ei ole merkittävä. Analyysi osoitti siis, että hypoteesi, jossa paremman luottoluokan ja paremman maksukyvyn omaavien asiakkaiden hankkeita aloitettaisiin suhteessa enemmän konttorissa kuin verkossa, ei ole oikea. Hypoteesi on näillä tiedoin kumottava sekä luottoluokan että maksukyvyn vaikutuksesta hakemuskanavaan, ja etsittävä syytä oletettua vähäisempiin hakemusräyriin toisaalta.

## 7.5 Vakuusvaihtoehtojen laajennus

Kolmannen viikon jälkeen pilottikäsittelijöiden läpi oli saatu jo kulkemaan aloitusviikkoa enemmän vakuudellisia kulutusluottohankkeita ja pilottikäsittelijät olivat käsitelleet yhteensä 37 hanketta. Näistä valtaosassa eivät kuitenkaan kriteerit täytyneet, ja ainoastaan neljälle oli annettu lainatarjous pilottiprosessin mukaisesti ja kaksi päätynyt nostoon saakka. Nämä volyymit olivat edelleen merkittävästi odotettua pienempiä. Hankkeen alussa nostoon saakka päätyviä hakemuksia arvioitiin olevan 150 kuukaudessa. Vaikka ensimmäisillä viikoilla ilmeni hakemusräyrien putoaminen viidenneksellä, niin edelleen sopimukseen olisi pitänyt päätyä 5-6 hakemusta päivässä.

Pelkästään kolmannella viikolla käsitellyistä 23 hankkeesta tyypillisin syy pilotista tippumiseen oli vakuuden riittävyys (ks. liite 7). Tällaisia hankkeita oli kaikkiaan kymmenen. Tämän lisäksi käsittelijät olivat merkinneet kolme hanketta kategoriaan ”puute prosessissa”. Näiden lähempi tarkastelu osoitti, että kaikki olisivat maksukyvyn ja vakuuden riittävyyden puolesta soveltuneet pilottiin, mutta yhdellä asiakkaista oli vanhassa lainassa vanha valtiotakaus, jolla ei enää ollut käyttöarvoa, toisella palkkatuloja ei pystytty järjestelmästä todentamaan, mikä tarkoittaa esimerkiksi palkkapankin olevan toisaalla. Kolmannella olisi ollut vapaata vakuutta riittävästi, mikäli kiinteistöt olisi voitu hyväksyä pilotissa. Käyttöarvoltaan tarpeettoman valtiotakauksen vapauttaminen oli jo ratkaistu heti ensimmäisellä viikolla. Palkkatulojen todentamiselle ilman rahavirtaa Yritys X:ssä sijaitsevalle tilille ei tässä kohdin ollut tehtävissä mitään. Sen sijaan kiinteistöjen hyväksyminen vakuutena pilottihankkeissa nähtiin mahdollisena vaihtoehtona, jota selvitettiin pidemmälle. Tässä tärkeä huomioitava seikka on, että kiinteistöt ovat vakuutena vaikeampia, ja tämän vuoksi tuli varmistua, että pilottiin osallistuvilla tekijöillä oli varmuudella

riittävä osaaminen myös kiinteistöjen käsittelyyn ja näiden vakuusarviointiin. Tämän lisäksi laajennuksen vaikutukset pilotin riskeihin tuli arvioida. Projekti arvioi, ettei riskin määrä kasva kiinteistöjen mukaanoton myötä ja ehdotus meni läpi myös riskienhallinnasta. Muutos otettiin käyttöön kolmannen viikon puolivälissä.

Vakuuksia tarkasteltiin myös laajemmin, jotta pilottiprosessin läpi olisi saatu enemmän hankkeita. Liitteessä 2 kuvatun vakuuden arviointiin liittyvän menettelytavan vuoksi olimme tehneet tiukan rajauksen pilottiin kelpaavista vakuuksista ja näiden viimeisimmästä arviointi ajankohdasta. Pohdimme, oliko tämä rajausta lopulta liian tiukka ja yksi syy pilotin hankkeiden vähyyteen. Pilotista tippuneita hankkeita tarkasteltiin vielä tämän suhteen. Lopputuloksena oli, että kolmen ensimmäisen viikon aikana saapuneista hakemuksista yksikään pilotista tippuneista hakemuksista ei olisi muiden kriteerien täyttymättömyyden vuoksi päätynyt pilottiin, vaikka vakuuden arviointiin liittyvistä rajauksista olisi luovuttu. Näin ollen näitä rajoituksia ei tässä kohtaa pyritty muuttamaan.

## 7.6 Muita hypoteeseja

Pilottiviikkojen aikana tärkein kysymys oli: ”Miksi todellinen pilottikriteerit täyttävien hakemusten volyymi on niin paljon volyymiarviota pienempi?”. Tähän yritimme löytää selitystä niin datasta, havainnoinnista kuin päättelyllä ja puhtailla arvauksillakin. Yksi vaille datavahvistusta jäänyt arvio oli, että hakemusmäärät eivät jakaudu tasaisesti eri maksukyvyyn omaavien asiakkaiden välillä. Toisin sanoen pilottikriteerit täyttävät hyvän maksukyvyyn asiakkaat, joilla on vapaata vakuutta, saattaa olla kohderyhmä, joka hakee lainaa keskimäärin vähemmän kuin muut. Tämä saattaa kuulostaa järkevältä selitykseltä, mutta ilman data-analyysiä jää vain pyöreän pöydän ympärillä tehdyksi heitoksi, jota ei lopulta ainakaan pilotin ensimmäisen kuukauden aikana, jolloin olin projektissa mukana, päätetty enempää selvittää. Vahvin teoria volyymiarvion ja toteutuneen volyymin välisen eron syystä oli yksinkertaisesti väärä lähtöarvio. Vaikka business analyst teki hyvän pohjatyon ja kaivoi lukuja lähtötilanteen selvittämiseksi, ei asiakaskriteereiden ja vakuuskriteereiden ilmenemistä samoissa hankkeissa pystytty aukottomasti vahvistamaan, vaan näiden yhdessä esiintymisen arvio perustui lopulta datan sekä hankkeiden parissa työskentelevien arvion synteesiin. Pilotin aikana emme onnistuneet selittämään eroa kokonaan millään muilla hypoteeseilla, jolloin vallitsevaksi näkemykseksi jäi, ettei kriteerit täyttäviä hankkeita yksinkertaisesti vain ole niin paljon kuin arvioimme.

## 7.7 Päätös pilotin jatkamisesta

Pilotin loppuun saakka volyymia yritettiin saada kasvatettua. Viimeisimmäksi muutokseksi pilotin kriteereihin päätettiin muuttaa myös kaksi hakijaa ja kaksi vakuudenantajaa sisältävät hankkeet. Näiden muutosten vaikutusta ei ehditty nähdä sinä aikana, jonka itse pilotissa mukana olin. Koska pilotin volyymi jäi niin pieneksi, ei tämän pohjalta haluttu tehdä päätöksiä suuntaan tai toiseen. Sen sijaan pilotin kohtalosta tehtiin päätös, että tätä - alkuperäisestä aikataulutuksesta poiketen - jatkettaisiin vielä vuodenvaihteen yli helmikuun loppuun saakka ja samalla selvitetäisiin sen laajentamismahdollisuuksia. Itse en organisaatiomuutoksen seurauksena päässyt enää mukaan pilotin jatkovaiheeseen, mutta olen toki jossain määrin tietoinen pilotin myötä luodun uuden prosessin kohtalosta. Toimintatapa jäi käyttöön vielä virallisen pilotin päättymisen jälkeenkin, joskin se ajettiin myöhemmin alas organisaatiomuutoksen yhteydessä, jolloin keskitettyjen palveluiden toiminta sellaisenaan loppui ja 1+1 hankkeet ja niiden käsittely olisi hajautunut pankeille. Käsittelyn hajautumisen koko yrityksen tasolle ja sitä kautta ohjeistuksen ja valvonnan kohdistamisen haasteiden katsottiin mm. lisäävän riskiä liikaa, jotta toimintatavan jatkamista olisi voitu suositella. Vuodenvaihteen jälkeen tehdyt muutokset ja seuranta ovat kuitenkin sellaisia, joissa en ole ollut mukana, enkä näitä tämän vuoksi yksityiskohtaisemmin pyri selvittämään ja raportoimaan. Seuraavaan lukuun olen tehnyt yhteenvedon projektista viiden viikon pilotoinnin jälkeen.

## 8 Pilotin yhteenveto ja tulosten arviointi

Vakuudellisten kulutusluottojen kehitysprojektissa muotoilin tutkimuskysymyksen alussa muotoon: ”Miten prosessia saisi yksinkertaistettua ja läpimenoaikaa lyhennettyä?”. Projektissa lähdettiin tavoittelemaan prosessia, jossa asiakas saisi lainahakemukseensa ilman neuvottelua suoraan tarjouksen, jonka hyväksymällä luottosopimukset saataisiin allekirjoitettaviksi ja luotto nostettavaksi. Nykyisessä mallissa asiakas saa ensin tarjouksen luotosta oletuksella, että hänellä on tarjota riittävät vakuudet luotolle. Tämän jälkeen käydään neuvottelu, jossa täsmennetään, mitä vakuuksia asiakkaalla mahdollisesti olisi luotolle käytettävissä ja onko näiden vakuusarvo riittävä, minkä jälkeen vakuuksien kelpaavuudesta tehdään vielä erikseen päätösesitys ja luottopäätös. Pilotoitavaksi päätyi lopulta tavoitteisiin vastaava toimintamalli, jossa neuvotteluvaihe jätettiin pois, ja ensimmäiselle tarjoukselle tehtiin asiakkaan puolesta jo ehdotus hänellä olemassa olevan vakuuden käyttämisestä.



Projektissa numeraalisia tavoitteita asetettiin prosessikehityksen näkökulmasta sekä läpimenoajalle että tehokkuudelle. Läpimenoajan lyhenemistä tavoiteltiin siten, että asiakas saisi tarjouksen seuraavana arkipäivänä hakemuksensa lähettämisestä. Edelleen tavoitteena oli, että hyväksyttyään tarjouksen luottosopimus olisi asiakkaan allekirjoitettavissa viimeistään seuraavana arkipäivänä. Lisäksi tavoiteltiin prosessin tehostumista 30 prosentilla tähän käytettävällä työajalla mitattuna.

Pilottiin valittiin sellaisia lainahakemuksia eli hankkeita, joille uskottiin olevan mahdollista toimia suunnitellun mallin mukaisesti ja antaa jo suoraan ehdotus käytettävästä vakuudesta. Hankkeille asetettiin niin asiakkaaseen kuin vakuuteenkin liittyviä kriteereitä, joita on tarkemmin käsitelty luvussa kuusi. Asiakaskriteerit liittyivät asiakkaan luottoluokitukseen ja maksukykyyn sekä siihen, että asiakkaalla on vakuus jo valmiiksi Yritys X:ssä. Vakuuskriteerit puolestaan koskivat vakuuden arvioinnin tuoreutta sekä vapaan vakuuden määrää suhteessa haettuun lainaan. Pilotti toteutettiin lainatarjouspalvelussa, joka pilotin aloitushetkellä käsitteli vain osaa<sup>10</sup> koko yrityksen kulutusluottihakemuksista. Näillä kriteereillä arvioitiin saatavan pilottiin soveltuvia hankkeita noin 10 hakemuksen keskimääräisellä päivätahdilla.

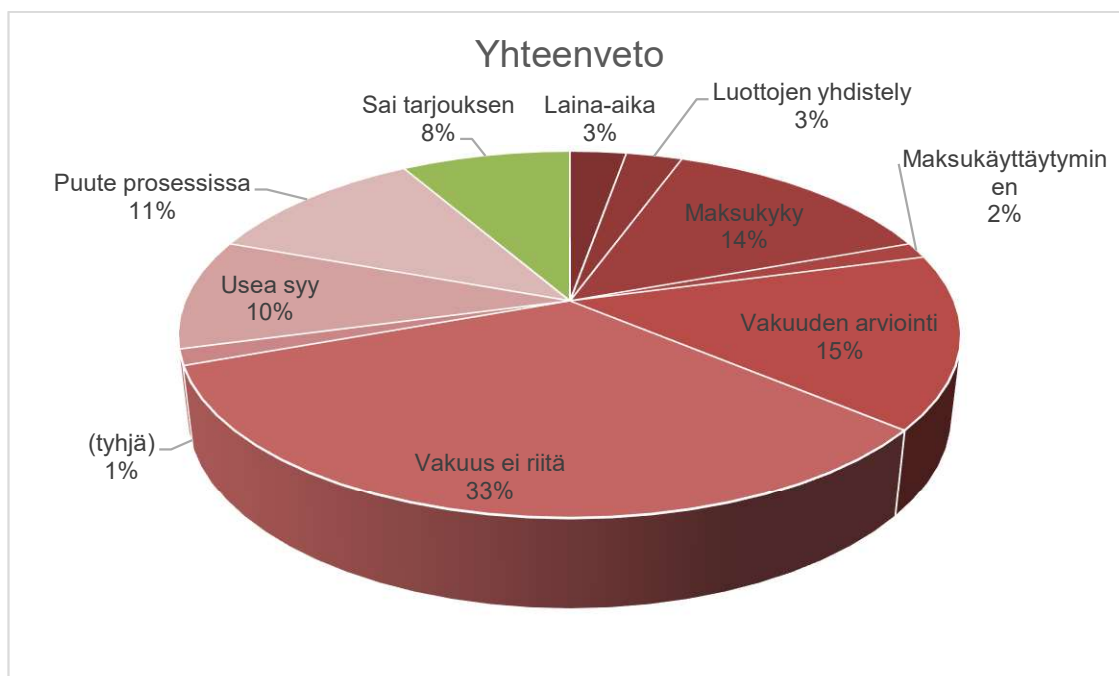
## 8.1 Muutos pilotin fokukseen ja kriteereihin

Pilottijaksolle asetettu volyymiarvio pohjautui historiadatan pohjalta tehtyyn arvioon siitä, kuinka suuri osuus kokonaisvolyyymista on kriteerit täyttävää. Jo tavoitetta laskettaessa törmäsimme haasteeseen, että vaikka yksittäisten kriteereiden suhteen volyymitietoa oli mahdollista saada, data ei taipunut siihen, että tietoja olisi saatu luotettavasti yhdistettyä. Näin ollen tarkkaa volyymitietoa niistä hankkeista, joissa sekä asiakas että vakuuskriteerit täyttyvät ei saatu, vaan arvioon tiedettiin tämän vuoksi sisältyvän jonkin verran epävarmuutta. Luvussa kuusi kävi jo selväksi, että pilotissa jäätiin kauaksi asetetuista volyymiarvioista. Koko pilotin aikana pilottitiimi sai käsiteltäväkseen 74 hanketta, joista kuusi sai tarjouksen. Näistä yksi hakija hylkäsi saamansa tarjouksen ja neljä lopulta ennätti toteutua loppuun saakka vuodenvaihteeseen mennessä. Tämä on vain murto-osa, jos vertaa siihen, että pilotin alkuvaiheilla arvioitiin pilotin kriteerit täyttäviä eli tarjoukseen saakka pilotissa eteneviä hakemuksia olevan arviolta noin 200, ja näistä sopimukseen uskottiin päätyvän edelleen noin 150 hanketta. Tämän vuoksi pilotin luonne muuttuikin

<sup>10</sup> Tarkempi osuus ilmenee liitteestä 1.

jo alkumetreillä siten, että tärkein fokus ei ollut enää ennalta asetetuissa mittareissa ja tavoitteissa, vaan pilottivolyymin kasvattamisessa.

Volyymin kasvattamiseksi toteutettiin muutoksia läpi pilotin, jotta hakemuksia saataisiin ensinnäkin lisää käsiteltäväksi, mutta toiseksi pilotin kriteereihin hyväksyttäväksi. Tästä huolimatta pilotin hakemusmäärää voidaan pitää pettymyksenä. Joulukuun raporttien valmistuessa selvisi, että koko yrityksen hakemusmäärät olivat pudonneet yli 40 prosenttia vuoden muiden 11 kuukauden keskiarvoihin verrattaessa (Yritys X 2019g), mikä selittää osan vähäisestä hakemusmäärästä. Tämä ei kuitenkaan riitä selittämään koko hakemuskatoa, jonka syitä yritettiin analysoida jo pilotin aikana. Heti alkuvuikoilla paljastui, että esikäsittelijät eivät tunnistanee kaikkia pilottiin potentiaalisia hankkeita, ja niitä meni ohi pilotin. Tästä syystä esikäsittelyyn tehtiin muutos, jolla pilottiin potentiaaliset hankkeet saataisiin pilottikäsittelyyn. Tämä lisäsi pilottitiimille tulleiden hankkeiden määrää, mutta ei juurikaan pilotin kriteerit täyttäviä hankkeita. Edelleen arveltiin, että lainatarjouspalveluun päätyneiden hankkeiden jakauma olisi vinoutunut siten, että sinne ohjautuisi keskimäärin alemman luottoluokan ja maksukyvyn asiakkaita, ja siksi pilottiin ei saada riittävästi hakemuksia. Tämäkin hypoteesi osoittautui tarkemmassa analyysissä vääräksi. Kun hankkeita tarkasteltiin siitä näkökulmasta, miksi nämä eivät pilottiin sovi, ylivoimaisesti merkittävin syy oli vakuuteen liittyvien kriteereiden täyttymättömyys.



Kuvio 9. Yhteenveto pilottiin päätyneistä hankkeista.

Kuviosta 9 näkyy kaikkien pilottikäsittelijöille tulleiden hankkeiden jakauma pilottiin päässeiden ja siitä pudonneiden hankkeiden suhteen. Pilotista pudonneet hankkeet on vielä esitetty sen suhteen, mikä niiden pilotista tippumisen syy oli. Joko vakuuden riittävyys pilotin kriteereihin nähden tai vakuuden arviointiin liittyvät tekijät muodostivat esteen kaikkiaan 48 prosentille pilottitiimin käsittelyyn päätyvälle hankkeelle. Nämä hankkeet päätyivät tavalliseen prosessiin ja käsiteltiin prosessin mukaisesti loppuun saakka.

## 8.2 Onnistuminen tavoitteiden suhteen

Pilotissa loppua kohden suurin mielenkiinto ei enää ollut alkuperäisten tavoitteiden mukaisten mittareiden seurannassa vaan pilotin volyymin kasvattamisessa. Käyn tässä kuitenkin läpi, miltä pilotti näytti oman roolini eli prosessikehittäjän näkökulmasta tärkeimpien tavoitteiden suhteen. Projektin tavoitteenahan oli lyhentää läpimenoaika 1+1 päivään, yksinkertaistaa prosessia jättämällä toinen luottopäätös ja -tarjouskierros pois samoin kuin neuvottelu asiakkaan näin halutessa. Tämän ja toimintatapojen virtaviivaistamisen kautta tavoiteltiin prosessin tehostumista 30 prosentilla.

Läpimenneistä hankkeista jokainen sai tarjouksen asetetun tavoitteen mukaisesti viimeistään seuraavana arkipäivänä. Samoin kävi läpimenoajan toiselle puolikkaalle, eli ajalle siitä, kun asiakas hyväksyy tarjouksen siihen, kun sopimus on allekirjoitettavissa. Kaikki nostoon saakka päätyneet hankkeet saivat luoton nostettavaksi hyväksyntää seuraavana arkipäivänä. Läpimenon osalta tavoite siis saavutettiin. Läpimenneissä hankkeissa onnistuttiin myös karsimaan toinen luottopäätös ja -tarjouskierros samoin kuin neuvottelu pystyttiin jättämään pois silloin, kun asiakas ei tätä itse kaivannut. Näin ollen myös prosessin yksinkertaistamisen tavoitteeseen päästiin. Niin ikään tehostamisen 30 prosentin tavoite saavutettiin. Ennen pilottia arvioitiin, että toimintatapamuutoksella päästäisiin 33 prosentin tehostumiseen prosessiin käytetyllä ajalla mitattuna. Pilotissa päästiin jopa tätä parempaan tulokseen, ja läpimenneissä hankkeissa aikaa säästyi 38 prosenttia.

Projektissa onnistuttiin löytämään toimintamalli, joka vastaa tutkimuskysymyksessä esitettyyn prosessin yksinkertaistamiseen sekä läpimenoajan lyhentymiseen. Läpimenoajalle, prosessin yksinkertaistamiselle ja prosessin tehokkuudelle asetettujen mittareiden läpi tarkasteltuna pilotissa testattua toimintatapaa voidaan myös pitää onnistuneena,

sillä kaikki tavoitteet saavutettiin. Kuitenkin tarkasteluvolyymin kattaessa alle puoli prosenttia lainatarjouspalvelun kokonaisvolyymistä voidaan kyseenalaistaa, kuinka merkittävänä näitä tuloksia voidaan pitää. Tätä pohdin syvemmin seuraavassa luvussa.

## 9 Pohdintaa

Tässä raportin viimeisessä luvussa pohdin projektin onnistumista niin tulosten pohjalta kuin niiden merkittävyyden kannalta. Lisäksi arvioin datan merkitystä projektille, käytettyjen menetelmien toimivuutta, valittujen menetelmien luotettavuutta sekä lopulta reflektoin kokemuksiani omasta opinnäytetyöprosessistani.

### 9.1 Projektin onnistuminen

Projektin onnistumista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tällaisia ovat muun muassa projektin aikataulu ja tavoitteiden toteutuminen. Jos lähtökohtana pidetään, että projekti onnistuu silloin, kun siinä päästään tavoitteisiin suunnitellussa aikataulussa, voi pilottia pitää hyvinkin onnistuneena. Aikataulussa pysyttiin ja pilotti onnistui ainakin niiden tavoitteiden osalta, jotka olivat omassa fokuksessa. Tällaisia olivat läpimenoaika, prosessin yksinkertaistaminen sekä prosessin tehokkuus.

Jos katsotaan tilannetta hieman laajemmin ja otetaan huomioon pilotin lopullinen volyymi, onnistumista on syytä tarkastella hieman toisin. Pilotissa tarjouksen sai kuusi hanketta, ja läpi meni kaikkienensa neljä hanketta. Tämä tarkoittaa sitä, että pilotin ulkopuolelle jäi pilotissa yli 99 prosenttia hankkeista. Tällöin voidaan kysyä, onko pilotin tuloksella merkitystä kokonaisuuden kannalta, vaikka se olisi onnistunutkin. Jos pohdintaan lisää näkökulmaa oman roolini ulkopuolelta ja muistelee, että muita tavoitteita ainakin välillisesti oli mm. markkinaosuuden kasvussa, ei alle prosentin kaikista hankkeista kattava prosessi ole vielä riittävä volyymi, jotta sen aikaansaama kysynnän kasvu näkyisi markkinaosuudessa.

Pilotin lopputulos jättää paljon pohdittavaa sen suhteen, korjaantuiko ongelma, jota lähdettiin ratkaisemaan. Ongelmana oli prosessin hitaus ja kankeus asiakkaiden näkökulmasta. Omaan rooliini liittyvä tutkimuskysymys oli ”Miten prosessia saisi yksinkertaistettua ja läpimenoaikaa lyhennettyä?”. Tämä kysymys saatiin projektin aikana ratkaistua ja syntyi prosessi, joka oli sekä yksinkertaisempi että läpimenoajaltaan lyhyempi. Pilotista saatujen asiakaspalautteiden mukaan myöskään asiakkaat eivät kokeneet alkuperäistä

hitauden ja kankeuden ongelmaa näissä pilottihankkeissa. Pilotissa myös läpimenoajalliset ja tehokkuustavoitteet täyttyivät, koska pilotille ei annettu juuri muuta vaihtoehtoa. Hankkeet, jotka eivät täyttäneet kriteereitä, päättyivät tavalliseen jonoon. Tässä herää kysymys siitä, oliko projektin tavoiteasetanta tai itse ongelman asettelu onnistunut tai riittävä. Tutkimuskysymys ei asettanut rajoitteita sille, kuinka suurelle osuudelle hankkeista tämä yksinkertaistettu prosessi tulisi olla hyödynnettävissä eikä tavoitteissa ollut yhtään mittaria, jolla olisi tavoiteltu prosessia, joka olisi hyödynnettävissä mahdollisimman suurelle volyymille. Kuitenkin tarve myös riittävälle volyymille huomattiin heti pilotin käynnistyttyä. Pilotissa ensimetreistä lähtien fokus oli pilottihankkeiden määrän kasvattamisessa eikä suinkaan alkuperäisten mittareiden seurannassa. Käytännössä alkupe räisiä mittareita ei tarvinnut seurata, kun ei ollut riittävästi hankkeita, joita mittaroida. Tässä näkyy jälleen hyvin tavoitteiden ohjaavaa roolia kuvaava sanonta: sitä saa, mitä mittaa. Pilotti rakennettiin ennalta asetettujen läpimenoajan ja tehokkuuden tavoitteiden ympärille. Nämä tavoitteet täyttyivät, koska pilotin kriteerit oli etukäteen asetettu siten, ettei pilottiin pääse hankkeita, joissa ne eivät toteudu. Jos alun perin tavoitteena olisi ollut jokin tietty määrä hankkeita, joiden täytyy täyttää tavoitteet, olisi pilotin suunnittelussa jo aiemmassa vaiheessa keskitytty maksimoimaan tätä.

En ole aiemmin pysähtynyt pohtimaan, mikä merkitys tavoitteen asetannan lisäksi on sen määrittelyllä, kuinka suurella joukolla tavoitteen pitää toteutua. Minimivolyyminvaatimuksen puuttuminen mahdollisti pilotin kutistumisen niin pieneksi, että vaikka pilotti onnistui asetettujen tavoitteiden valossa, tulos ei kuitenkaan kannustaisi toteuttamaan toimintatavan laajempaa jalkauttamista. Tämän merkitys kirkastui vasta raporttia kirjoittaessani. Mietin myös, olisiko projektissa pitänyt tehdä jotain toisin jo aiemmin. Oletus pilotin volyymista osoittautui vääräksi osin markkinatilanteen vuoksi, mutta osin myös siksi, että täsmällistä dataa pilottiin sopivien asiakkaiden ja toisaalta pilotin kriteerit täyttävien vakuuksien esiintymisestä samoilla hankkeilla ei ollut saatavissa, ja näiden yhdistämisessä tehdyt oletukset eivät näin jälkikäteen arvioituina olleet oikeita. Datan saatavuuden ja oikeellisuuden tärkeys ja merkitys korostuivat tässä projektissa, ja esitänkin seuraavaksi ajatuksiani tähän liittyen.

## 9.2 Datan tärkeys

Projektissa törmäsimme siihen, että toivottua dataa ei ollut saatavilla ja eri järjestelmien keräämän datan yhdistäminen ei onnistunut. Täydellistä historiatietoa ei ollut siis saatavilla, jolloin jouduttiin tekemään oletuksia. Oletukset eivät olleet oikeita, mikä vaikutti

koko pilotin volyyymiin ja tätä myötä myös toimintatutkimuksen fokuksen muuttumiseen. Jälkiviisaana on myös nähtävissä, että kulutusluottojen hakemuksissa on selkeää kausivaihtelua, joka laskee hakemusmääriä vuosittain aina joulukuussa. Arvioita tehtäessä tarkastelimme dataa ainoastaan kuluneen vuoden hakemusmäärien valossa, emmekä osanneet tätä selkeää vuotuista trendiä ottaa huomioon.

Mikäli käytettävissä olisi ollut täsmällinen tieto pilottikriteerit täyttävien vakuuksien kohdistumisesta kriteerit täyttävälle asiakkaille ja vaikka olisimme osanneet kausivaihtelun huomioida, arvio pilottihakemusten määrästä olisi voinut olla lähempänä toteutunutta. Tämä tieto itsessään tosin ei olisi vielä hakemusmäärää muuttanut mihinkään, enkä tiedä, olisimmeko onnistuneet löytämään ennen pilottiakaan ratkaisua siihen, millä keinoin kriteereitä olisi mahdollista muuttaa pilotin volyymin kasvattamiseksi. Kuitenkin olisimme voineet yrittää löytää jo ennen pilottia keinoja saada pilotin kriteereitä muutettua niin, että siihen päätyisi enemmän hankkeita. Mikäli tämä ei olisi onnistunut, olisimme voineet tehdä päätöksiä oikeamman tiedon valossa ja tietoisesti lähteä pilottiin pienellä hakemusmäärällä tai mahdollisesti vetäytyä koko pilotista tai siirtää sitä. Kuuden hakemuksen läpimenon vuoksi toteutetun pilotin kaltainen harjoitus on varsin raskas operaatio.

Projektissa datan merkitys nousi eteen myös toisen kerran, kun teimme väärä oletuksia, jotka sillä kertaa pystyttiin datalla kumoamaan. Olimme projektitiimin kesken kovin varmoja oletuksestamme, että vastoin ohjeistusta pankeissa tietoisesti ohjattaisiin paremman maksukyvyn ja luottoluokituksen asiakkaita hakemaan lainaa konttorissa verkon sijaan. Myyntitavoitteiden tekemistä ohjaava vaikutus olisi tarjonnut meille tätä hypoteesia tukevan motiivin. Jälleen kerran kuitenkin data pystyi osoittamaan, että olimme väärässä. Luottoluokan suhteen tilanne oli juuri vastakkainen hypoteesillemme. Tämä on mielestäni hyvä muistutus siitä, kuinka tärkeää päätöksiä olisi pohjata pelkän ”mutuntuman”<sup>11</sup> sijaan myös dataan.

Datan saaminen ja hyödyntäminen on yrityksessä lisääntynyt viime vuosien aikana selvästi, ja myös päätöksentekoon osataan vaatia yhä enemmän analyysia. Näen yrityksessä kuitenkin haasteena sen, että aikanaan ehkä edelläkävijänäkin toimineet järjestelmät ovat tänä päivänä jo auttamattomasti vanhentuneita. Niitä ei ole suunniteltu datan kerääminen mielessä, ja jokainen järjestelmä tuottaa hieman erilaisista elementeistä

---

<sup>11</sup> Mututuntuma tarkoittaa tässä puhekielistä ilmausta, jossa ”mutu” tulee sanoista ”musta tuntuu”, ja sillä kuvataan subjektiivista arvausta heikolla perustelulla tai teoriapohjalla.

koostuvaa tietoa. Vaikka dataa olisi tietokannasta saatavissa, sen vertailukelpoisuus tai mahdollisuus esimerkiksi tehdä yhdistelyjä on rajattua.

Tiedolla johtamisen kypsyyttä arvioidaan usein datan analyysin luonteen mukaan joko kuvailevaan, ohjaavaan tai ennustavaan analytiikkaan, joista kuvaileva analytiikka on kypsyystasoista alin ja ennustava ylin taso (mm. Sharda, Delen, & Turban 2018). Jos tiedolla johtamisen kypsyystasoja ajattelee, niin vaikka yrityksessä kovasti mm. tekoälyn keinoin pyritään kohti ennustavaa tai jopa ohjailevaa analytiikkaa, tässä vaiheessa kuvailevan analytiikan merkitys on vielä suurin.

### 9.3 Menetelmän toimivuus

Kuvasin luvussa kolme jatkuvan parantamisen ideaa Demingin PDCA kehän (Liker 2010, 23) avulla. Kiinnitin tässä kohdassa myös huomiota siihen, että nämä kokeilusykliit voivat toteutua myös toistensa sisällä ja rinnakkain. Tämä on mielestäni toimiessaan yksi jatkuvan parantamisen hienoimmista piirteistä. Heti, kun kokeilussa havaitaan jokin puute tai saadaan parannusehdotus, se voidaan ottaa käyttöön pienimmällä mahdollisella päätösbyrokratialla. Tässä tärkeää on erottaa, ettei suinkaan ole tarkoitus juosta jokaisen idean perässä ja poukkoilla päättömästi kaikkia toteuttaen, vaan pitää mielessä kirkkaana tavoite, analysoida ideoiden vaikutukset tavoitteeseen nähden ja tarvittavien hyväksyttämisen jälkeen ottaa ideat kokeiluun.

Erityisesti haluan nostaa esille tämän menetelmän hyväksymän mahdollisuuden siitä, että kehittäminen ei onnistu tai että lopputulos ei ole toivottu. Pidän itse tämän hetken kulttuurista, jossa kannustetaan kokeiluun ja myös epäonnistuminen on sallittua. Vaikka epäonnistuminen ei projektin lähtötilanteessa olekaan se tavoiteltu lopputulema, niin leanin, agilen ja startuppien maailmasta tuttu slogan ”fail fast, fail often” on juurtunut itseeni niin, että ymmärrän kokeilun olevan arvokasta mahdollisesta epäonnistumisesta huolimatta. Mitä nopeammin epäonnistuminen hankkeessa pystytään huomaamaan ja tunnustamaan, sitä nopeammin päästään aloittamaan uutta kokeilua. Ei varmaan voida ääneen sanoa, että tavoite on nopea epäonnistuminen, vaan sen sijaan muotoilisin tämän niin, että tavoitteena on nopeasti havaita mahdollinen epäonnistuminen ja edelleen nopeasti reagoida siihen. Tämä ajatus korostaa myös mittaroinnin ja seurannan tärkeyttä. Ilman seuranta kehityksen vaikutuksista ei voida tietää, miten hyvin on onnistuttu, mutta ei myöskään todentaa sitä, että on epäonnistuttu.

Kun näitä ajatuksia peilaa toteutettuun projektiin, tämänkin lopputulos on helpompi hyväksyä. Projektissa saatiin Viiden viikon pilotissa selville, että oletukset olivat väärät, pilottia jatkettiin, ja päästiin lopulta parempaan tulokseen. Mikäli projektia olisi viety eteenpäin perinteisin menetelmin, pahimmillaan virheellisiin oletuksiin pohjautuva muutos olisi toteutettu pitkänä ja kalliina järjestelmäkehityksenä, jonka lopputuloksena olisi vasta havaittu, että järjestelmä kykenee helpottamaan prosessia alle yhdessä prosentissa kaikista hankkeista. Tämän skenaarion rinnalla toteutettu pilotti on edullinen tapa todeta tilanne ja saada arvokasta lisätietoa jatkoon.

#### 9.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään tyypillisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen ja mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetilla tutkimuksen kykyä mitata tutkittavaa kohdetta (Hirsjärvi 2009, 231.) Kananen (2014, 140) kyseenalaistaa toimintatutkimuksen reliabiliteetin vaatimuksen sen vuoksi, ettei toimintatutkimuksen tarkoituksena ole ymmärtää ilmiötä vaan muuttaa tätä. Tulosten toistettavuus ei ole mahdollista toimintatutkimukseen kuuluvan muutostavoitteen vuoksi. Validiteettia sen sijaan voidaan arvioida myös toimintatutkimuksessa.

Tutkimuskysymyksenä oli ”Miten prosessia saisi yksinkertaistettua ja läpimenoaikaa lyhennettyä?”. Tutkimuksen aikana pystyttiin löytämään keinoja, joilla prosessia saatiin yksinkertaistettua. Tätä todentamaan onnistuttiin löytämään soveltuvia mittareita niin hankkeiden läpimenoaikaan kuin prosessin tehokkuuteen liittyen. Näitä mitattiin ja seurattiin manuaalisesti. Tämän seurannan luotettavuutta en koe tarpeelliseksi kyseenalaistaa. Väitän, että tutkimuskysymykseen peilattuna valitut menetelmät ja mittarit olivat valideja. Sen sijaan edellä olen pohtinut kriittisesti datan saatavuuteen liittyviä haasteita ja tämän pohjalta tehtyjä virheellisiä lähtöoletuksia. Validiteetin näkökulmasta toteaisinkin, että tutkimuksessa ei mielestäni kyetty luotettavasti todentamaan tutkittavan kohteen lähtötilannetta.

#### 9.5 Oma opinnäytetyöprosessi

Oma opinnäytetyöprosessini oli empiirisen osuuden eli varsinaisen tutkimuksen osalta aika suoraviivainen. Projektin aikataulutusta ei ollut itsestäni riippuvainen ja toimin osana isompaa kokonaisuutta, jossa jokaisella oli oma roolinsa jo toimenkuvansa puolesta. Raportin kirjoittaminen ei ollut aivan yhtä linjakasta. Tiesin jääväni opintovapaalle projektia seuraavana syksynä ja säästin varsinaisen raportin kirjoittamisen tähän ajankohtaan.



Laadin projektin aikana kirjoitustyön tueksi muistiinpanot ja dokumentoin eri vaiheiden tapahtumat ja tulokset samoin kuin sisäiset materiaalit, joihin tiesin haluavani raportissa viitata. Opintovapaan merkittävimmäksi tehtäväksi tuli lopulta kytkeä teoriaa käytännön ympärille ja muodostaa raportin rakenteelle punainen lanka.

Raportoinnissa koin vaikeaksi sen, miten saan kuvattua ehjän kokonaisuuden, vaikka oma osuuteni oli vain osa kokonaisuudesta. On toisinaan myös vaikeaa erottaa, mikä on tuotteen ja mikä prosessin kehittämistä. Tämä näkyy niin käytännön kehittämistyössä arjessa kuin tämän tehtävän kirjoittamisessa. Nämä ovat usein kiinteästi kytköksissä toisiinsa. Toisinaan ei ole mahdollista muuttaa toista ilman, että toinenkin muuttuu. Opin-  
näytteessä ei ollut tarkoituksenmukaista kuvata kehitysprojektia kokonaisuutena sisältäen kaikki sen näkökulmat markkinoinnista ja myynnistä lähtien. Kuitenkaan näitä ei voi täysin unohtaa, ja joissain kohdissa koin tarpeelliseksi avata projektia myös laajemmin, sillä kytkökset voivat olla joko esteenä tai laukaisijoina prosessin muutokselle tai tämän sujuvalle toteuttamiselle. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen, ja subjektiivisesti arvioiden opinnäyteraportti ei tuota lukijalleen liikaa hämmennystä tai kysymyksiä siitä, mitä on tapahtunut raportin ulkopuolella tai toisaalta siitä, mikä oli oma roolini projektissa.

## Lähteet

Drew, John & McCallum, Blair & Roggenhofer, Stefan 2004. Journey to Lean: making operational change stick. Palgrave Macmillan, Wiltshire.

Finanssivalvonta 2018a. Kulutusluotot ja pikavipit. Päivitetty 5.9.2018. <https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/kysymyksiä-ja-vastauksia/pankkipalvelut/kulutusluotot-ja-pikavipit/> luettu 26.8.2019.

Finanssivalvonta 2018b. Asiakkaan tunteminen - rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen. Päivitetty 4.9.2018. <https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/maarays-ja-ohjekokoelma/valvottavan-toiminnan-jarjestaminen/2.4/> Luettu 21.4.2020.

Finlex 2016. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi kuluttajansuojalain muuttamisesta, asunto-omaisuuteen liittyvien kuluttajaluottojen välittäjistä ja eräiden luotonantajien ja luotonvälittäjien rekisteröinnistä sekä eräiksi niihin liittyviksi laeiksi. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1978/19780038?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuluttajaluotto#L7a>. Luettu 26.8.2019.

Gonzales-Rivas, George & Larsson, Linus 2011. Far from the factory. Lean for the information age. Taylor & Francis group, New York.

Herrala, Olli 2019. Kulutusluotot halutaan kuriin, mutta korkokatto tuottaakin uusia ongelmia. Kauppalehti. Päivitetty 16.8.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kulutusluotot-halutaan-kuriin-mutta-korkokatto-tuottaakin-uusia-ongelmia/14847767-ea0b-40e4-a139-1db858e7b74a>. Luettu 16.12.2019.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes, ja Paula Sajavaara. 2009. Tutki Ja Kirjoita. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.

Juvonen, Anna 2019. Joka kuudes nuori voisi ottaa pikavipin – Ekonomisti: "Hätä voi ohittaa ymmärryksen korkeista kustannuksista" Talouselämä. Päivitetty 30.3.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/joka-kuudes-nuori-voisi-ottaa-pikavipin-ekonomisti-hata-voi-ohittaa-ymmarryksen-korkeista-kustannuksista/9c824cba-3815-3a19-aa7b-9e084c931c6c>. Luettu 16.12.2019

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karjalainen, Tanja & Karjalainen Eero E 2008. Six Sigma uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. Aldus Oy, Lahti.

Kempas, Karla 2019. KKV:n selvitys: Moni peliongelmainen rahoittanut pelaamista pikavipeillä. Kauppalehti. Päivitetty 16.9.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kkvn-selvitys-moni-peliongelmainen-rahoittanut-pelaamista-pikavipeilla/370d9909-9fea-4a74-b8d7-97fd6b6cdb4f>. Luettu 16.12.2019.

Liker, Jeffrey K. 2004. The Toyota way. 14 management principles. McGraw-Hill, New York.

Liker, Jeffrey K. 2010. Toyotan tapaan. 14 Johtamisen periaatetta. Suom. Marko Niemi. Readme.fi, Helsinki.

Liker, Jeffrey K. & Ross, Karyn 2017. The Toyota way to service excellence. Lean transformation in service organizations. McGraw-Hill, New York. Viitattu e-kirjaan osoitteessa <https://learning.oreilly.com/library/view/the-toyota-way/9781259641114/?ar>. Luettu 2.9.2020

Luottojen korkokatto laajenee ja tiukkenee syyskuussa 2019. Oikeusministeriö. Päivitetty 25.4.2019. [https://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/luottojen-korkokatto-laajenee-ja-tiukkenee-syyskuussa](https://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset_publisher/luottojen-korkokatto-laajenee-ja-tiukkenee-syyskuussa). Luettu 16.12.2019.

MacInnes, Richard L. 2002. The Lean enterprise Memory Jogger. Create value and eliminate waste throughout your company. Goal/QPC, New Hampshire.

Mauboussin, Michael J. 2012. The True Measures of Success. Harvard Business Review. Julkaisu 10/2012. Sivut 46-56 <https://hbr.org/2012/10/the-true-measures-of-success>. Luettu 2.10.2019

Modig, Niklas & Åhlström Pär. 2016. Tätä on lean. Suom. Maarit Tillman. 5. painos. Rheologica publishing, Halmstad.

Niinivuo, Samuli 2019. Lainapaperi paljasti velkapommin: 1000 euron velasta tuli 38 000 euroa – Takuusäätiön toimitusjohtaja hämmästyí tutkittuaan asiaa. Iltasanomat. Päivitetty 27.1.2019. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005979692.html>. Luettu 16.12.2019.

Nordea selvitti: Kulutusluottoja otetaan useimmiten pankeista 2019. Päivitetty 20.8.2019. <https://news.cision.com/fi/nordea/r/nordea-selvitti--kulutusluottoja-otetaan-useimmiten-pankeista,c2884057>. Luettu 16.12.2019.

Nummi, Pepe. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Prima Oy, Helsinki.

Reichheld, Frederick F. & Markey, Rob. 2011. The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. Harvard Business Review Press, .Boston, Massachusetts

Salminen, Solmu. 2016. Asiakkaat hämmentyneinä: Miksi pankki kysyy minulta, olenko suurlähettiläs? Aamulehti. Julkaistu 10.2.2016. <https://www.aamulehti.fi/a/23448497>. Luettu 21.4.2020.

Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff 2017. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game.

Sharda, Ramesh & Delen, Dursun & Turban, Efraim 2018. Business Intelligence, Analytics, and Data Science. Neljäs painos. Pearson, Harlow.

Sipilä, Leea-Mari 1990. Pankki- ja rahoitussanasto. Taloustieto Oy, Helsinki.

Suomen pankin tilastot 2018. Päivitetty 15.10.2019. [https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkina-osuudet\\_luottolaitokset\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkina-osuudet_luottolaitokset_fi/) Luettu 19.12.2019.

Tilastokeskuksen käsitteet. <http://www.stat.fi/meta/kas/kulutusluotto.html>. Luettu 26.8.2019.

Torkkola, Sari 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Neljäs Painos. Talentum pro, Helsinki

Turunen, Erja & Väänänen, Esa 2019. YAMK-opinnäytetyö pähkinäkuoressa. Metropolia Master's YAMK opinnäytetyö ohjeistus. Metropolia, Vantaa.

Womack, James & Jones, Daniel 2003. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. 2. uudistettu painos. Simon and Schuster Inc, New York.

Womack, James & Jones Daniel & Roos, Daniel 2007. The machine that changed the world. Free Press, New York.

Yritys X 2018a. DMAIC: Prosessianalyysien toteutus- ja raportointimalli. Yritys X:n prosessitehokkuusyksikön sisäinen opas kehitysprojekteihin. Power point -materiaali.

Yritys X 2018b. Asiakkaiden NPS palautteiden sanallinen yhteenveto vakuudellisista kulutusluotoista 01-09/2018. Koonnut Lumoa järjestelmästä Yritys X:n service designer Meri Suomela.

Yritys X 2018c. Vakuudellisten kulutusluottojen status -ppt esitys. Yritys X:n vakuudellisten kulutusluottojen product owner Timo Lehmus.

Yritys X 2018d. Kehittämisen pankkipajat syksyllä 2018. Vetäjänä Yritys X:n Lean development manager Heidi Hurmerinta.

Yritys X 2018e. Merja Tuomalan analyysi luottokauppadatasta.

Yritys X 2018f. Asiakashaastattelut. Toteuttajina Yritys X:n UX-designer Sanna Isotalo sekä Service Designer Meri Suomela.

Yritys X 2018g. Lainatarjouspalvelussa 10/2018 toteutetun manuaaliseurannan tulokset.

Yritys X 2018h. Vakuudellisten kulutusluottojen pilotin riskiarvio. Yritys X:n vakuudellisten kulutusluottojen product owner Timo Lehmus.

Yritys X 2019a. Vakuudellisten kulutusluottojen intrasivu.  
[http://Xintra.fi/myyn\\_palv/hloas/lainat/vakuudellisetkulutusluotot/Sivut/default.aspx](http://Xintra.fi/myyn_palv/hloas/lainat/vakuudellisetkulutusluotot/Sivut/default.aspx).

Yritys X 2019b. Hitrare-raportti. Raportointipalvelun raportti luottokauppadatasta.

Yritys X 2019c. Hylkäyksen syyt -raportti Raportointipalvelun raportti luottokauppadatasta.

Yritys X 2019d. Vakuuksien arviointitilanteet ja arvon seuranta. Sisäiset intrasivut.

Yritys X 2019e. Yritys X:n sisäinen vakuusopas.

Yritys X 2019f. Asunto-osakkeen kauppa. Sisäiset intrasivut.

Yritys X 2019g. Luottokaupparaportointi -dashboard. Raportointipalvelun raportointinäköymä.

### Liite 3: Jälkihoitotiimin seurantataulukko

[illegible]

[illegible]



Liite 5: SOP pohja

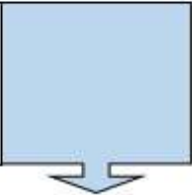
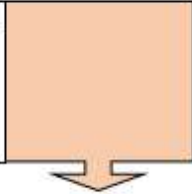
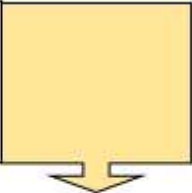
Vakuudellisen kulutusluoton pilotti  
SOP mallipohja

Robotti

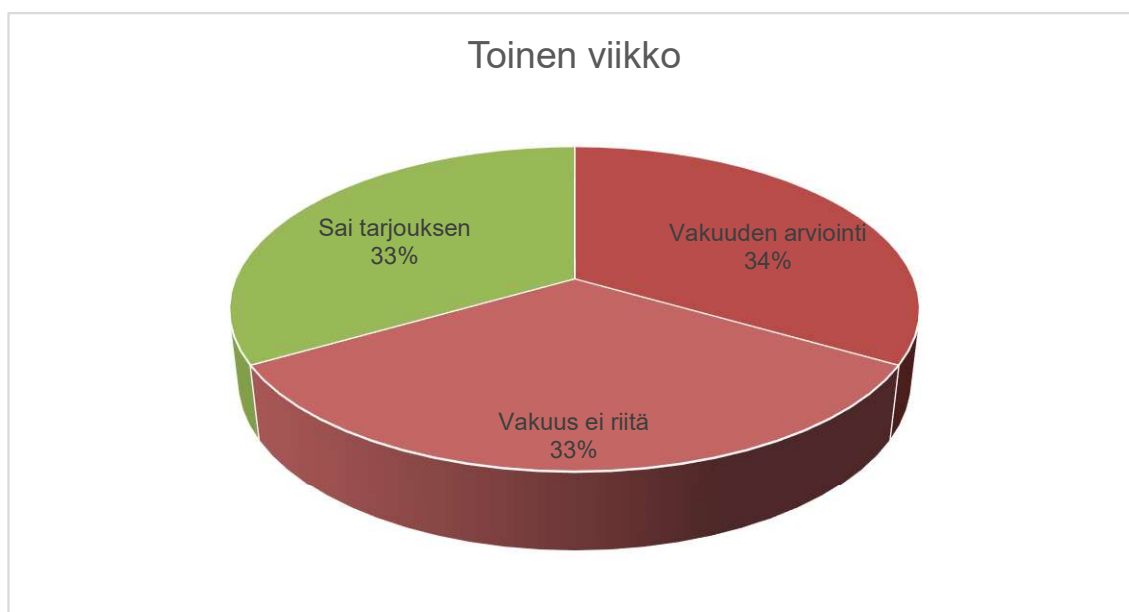
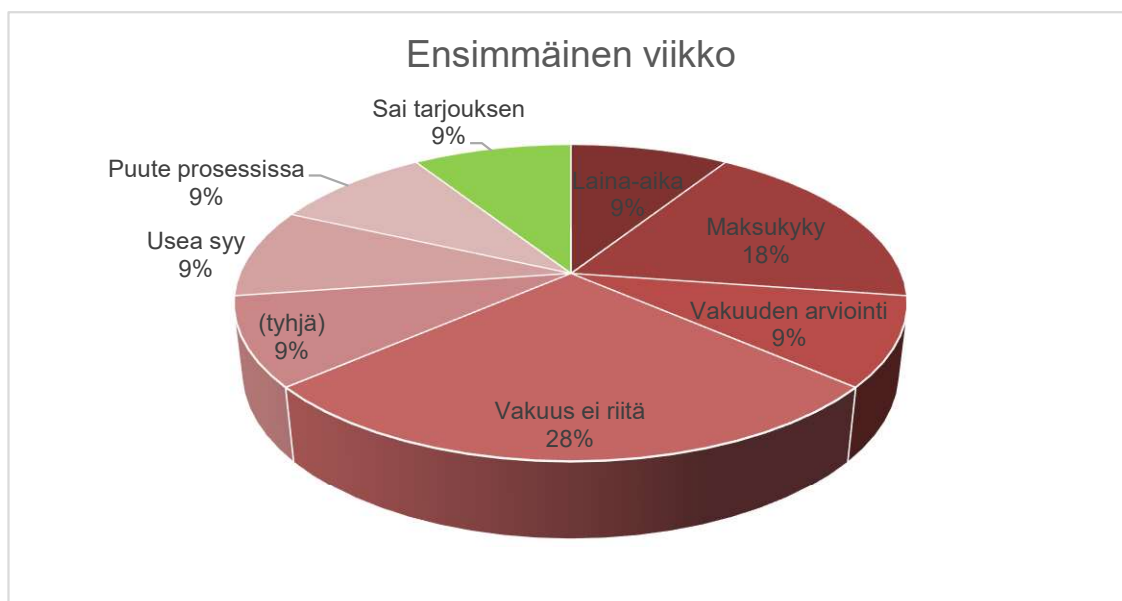
Esikäsittelijä

Käsittelijä

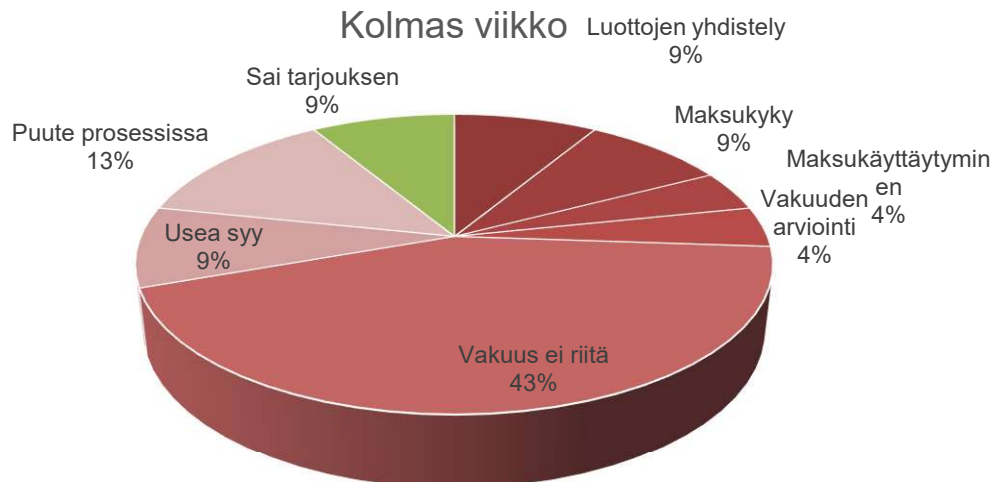
Päättäjä

Osasto/yksikkö:		Toiminto:	
Prosessiaskelet		Kuvaus tehtävistä	Vierit ja linkit
1			
2			
3			

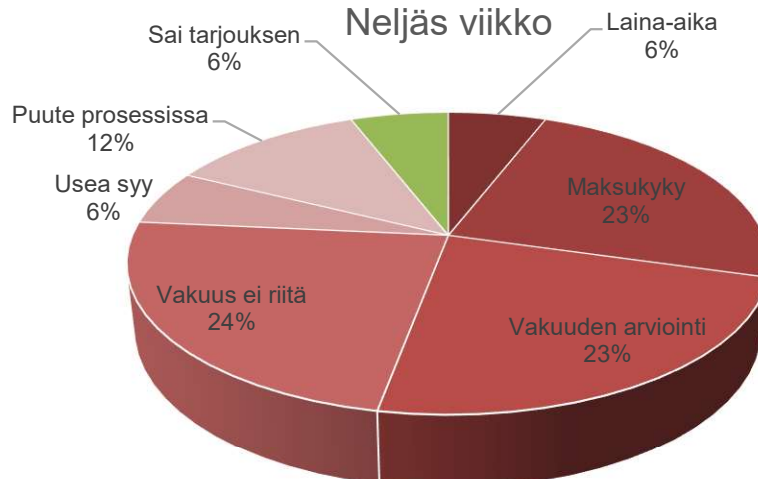
## Liite 7: Syyt pilotista putoamiselle viikoittain



## Kolmas viikko



## Neljäs viikko



## Viides pilottiviikko

