

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2021

Juho Koli

**KANNATTAVUUDEN JA
TYÖNTEKIJÄTYTYVÄISYYDEN
PARANTAMINEN
KOKEILUKULTTUURIN AVULLA**

Juho Koli

KANNATTAVUUDEN JA TYÖNTEKIJÄTYTYVÄISYYDEN PARANTAMINEN KOKEILUKULTTUURIN AVULLA

Opinnäytetyössäni käsiteltiin liiketoiminnan kehittämistä kokeilevan kehittämisen mallin mukaan ja kuvattiin toteutetun pilottiprojektin lopputuloksia. Jotta tulosten arviointi ei jäisi vain numeraaliselle ja prosessin tehostumista kuvaavalle tasolle, tutkittiin erikseen ja kuvattiin myös organisaation suhtautumista kokeilevaan kehittämiseen, sekä sitä onko kokeilevan kehittämisen mallin hyödyntämisellä vaikutuksia henkilöstötyytyväisyyteen. Tavoitteena oli saada selkeä kuva siitä, miten malliin suhtaudutaan organisaation eri tasoilla ja millaisia vaikutuksia sillä on tekijöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen, toisiaan täydentävään osaan, joista ensimmäinen kuvaa kokeilemalla kehittämisen keinoin toteutettua konkreettista projektia, sen kulkua, havaintoja, oppimiskokemuksia, sekä lopputuloksia. Toinen osa on tutkimuksellinen ja siinä pyrittiin kohdistettujen kysely- ja haastattelututkimusten kautta selvittämään kokeilemalla toteutettuun projektiin osallisten tuntemuksia, asenteita ja ajatuksia kokeilevasta kehittämisestä, sekä sen mahdollisista vaikutuksista heidän työntekijäkokemuksensa.

Tutkimuksen lopputulos puolustaa liiketoiminnan kokeilevan kehittämisen mallia monesta eri näkökulmasta. Se on tulosten kannalta nopea, kevyt ja vähän resursseja sitova tapa, minkä lisäksi siihen liittyvät riskit ovat maltillisella tasolla. Parhaimmillaan sillä on myös selkeästi positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen, koska sen avulla on mahdollista antaa työntekijöille paljon vastuuta, merkityksellisyyden kokemusta ja tunne tärkeästä, asiakkaan hyväksi tehtävästä työstä. Organisaatiolle se puolestaan tarjoaa hyvän tavan pysyä kiinni liike-elämän nopeutuvissa sykleissä ja luotsia alati muuttuvissa asiakastarpeiden- ja vaatimusten sokkeloissa. Vain uudistuva, kehittyvä ja parempaan pyrkivä liiketoiminta voi pysyä pitkällä aikavälillä kannattavana. Kannattavuus taas on kaiken liiketoiminnan perusedellytys. Osaava ja resilientti henkilökunta on yrityksen sydän, joten kaikki keinot, joilla työntekijäkokemukseen voi myönteisesti vaikuttaa, kannattaa hyödyntää. Kokeilemalla kehittäminen tarjoaakin organisaatioille tutkimuksen perusteella kaksi tärkeää lopputulosta: pätevän mallin kehittää liiketoimintaa entistä kannattavammaksi ja samalla keinon tehdä työntekijöistä entistä tyytyväisempiä.

ASIASANAT:

Kokeilukulttuuri, kokeilemalla kehittäminen, liiketoiminnan kehittäminen, riskienhallinta, kannattavuus, työntekijäkokemus, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, pankkiliiketoiminta, Säästöpankkiryhmä, keskitetty asiakaspalvelu, keskittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2021, 53 pages

Juho Koli

DEVELOPING OF PROFITABILITY AND EMPLOYEE EXPERIENCE BY THE MEANS OF EXPERIMENTATION-DRIVEN MODEL

[Click here to enter text.](#)

This thesis focuses on the business development by the means of experimentation-driven model and displays the results of a such project. In order to have more in-depth analysis of the attitudes towards the model itself and to explore whether it has influence to employee experience or not, a research was conducted among the participants of a pilot project. The aim of the research was to find out the attitudes towards experimentation-driven model on the different organizational levels and to explore its possible effects on the experience of meaningful work.

This thesis forms of two parts that complement each other. The first one discusses the experimentation-driven model and the project that was conducted using it, while the latter part describes the research and the results received, focusing on the employee experience. On the employee level a webform based questionnaire was conducted, while the executive level was interviewed via Microsoft Teams and the discussions recorded. The results were then interpreted objectively.

As a result of the pilot project and the research it can be firmly stated that the benefits of business development by the means of experimentation-driven model are solid and clear. It is not only effective, light to start with and relatively cheap and the risks mitigated, but it can, when conducted right, have significant positive influence on the employee experience. As all organizations are subjects to renew and rethink themselves to be profitable in the long run, it also provides a way to do this in a manner, that engages employees, gives measurable results and develops the organizational culture in a positive way.

KEYWORDS:

Experimentation-driven model, profitability, employee experience, business development, banking, customer experience, Savings Bank Coop, centralized customer service, centralization

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO	6
1 JOHDANTO	8
2 KOKEILUKULTTUURI	10
2.1 Kokeilemisen hinta	11
2.1.1 Perinteinen kehittämisen malli	11
2.1.2 Kokeilemalla kehittämisen malli	12
2.1.3 Business Case-määrittely	14
3 KOKEILUKULTTUURIN JA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN ILMENEMINEN SÄÄSTÖPANKKIPALVELUT OY: SSÄ	16
4 KOKEILEVAN KEHITTÄMISEN PILOTIN TAVOITE	19
5 TAUSTAA VERKKOVIESTIPILOTILLE	21
5.1 Kokeilemalla kehittäminen	23
5.2 Ensimmäisen havainnointipisteen kokemukset 7.10.2020	24
5.3 Toisen havainnointipisteen löydökset 22.10.2020	25
5.4 Ensimmäinen takaisku 12.11.2020	26
5.5 Kolmas havainnointipiste 16.11.2020	27
5.6 Uusi pankki mukaan pilottiin 23.11.2020	28
5.7 Neljäs havainnointipiste 7.12.2020	29
6 HALLITUKSEN PÄÄTÖS JA PROJEKTIN JATKO	31
6.1 Opit seuraavaa projektia varten	32
6.2 Seuraavat askeleet	32
7 TUTKIMUS KOKEILEVAN KEHITTÄMISEN MALLIN HEIJASTUMISESTA HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYTEEN	34
7.1 Tutkimusongelmat	34
7.2 Tutkimuksellinen tavoite	34
7.3 Toteuttamistavat ja tutkimuksen kohderyhmän valinta	35
7.4 Tutkimusmenetelmien valinta	36
7.5 Kysymysten määrittely	37

8 TUTKIMUSTULOKSET	39
8.1 Tiimiläiset, eli käytännön toteuttajat	39
8.2 Tiiminvetäjät	41
8.3 Johdon tulokset	44
9 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	48
10 POHDINTO	49
LÄHTEET	53
LIITTEET	1

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

- **Asiakastyytyväisyys** tässä yhteydessä joko loppukäyttäjän NPS-mittauksen tulos, tai sisäisten asiakkaiden kohdalla erillinen asiakastyytyväisyysmittaus ja käytännön palautteet.
- **Business case** on liiketoiminnan kehittämisen käytännön välttämättömyys, jonka tarkoituksena on kuvata numeraalisesti toteutettavan kehittämisen kannattavuus, vaikutukset ja takaisinmaksuaika. Päätävän johtoryhmän työkalu.
- **Compliance** tarkoittaa sääntelyn ja juridiikan tarkasti huomioonottamista
- **Johtoryhmä** on yrityksen toimitusjohtajan tukena operoiva päättäjien joukko, joka koostuu yleensä yrityksen ylimmästä johdosta. Keskittyy pragmaattiseen ja operatiivisen tekemisen kehittämiseen.
- **JORY** eli yrityksen johtoryhmä
- **Lyhennysvapaahakemus** on asuntolainan maksuvapaakuukausien hakemus
- **Monipankkiportaali** on kanava, mistä Säästöpankkipalvelujen henkilökunta näkee kaikkien ryhmän pankkien asiakkaiden viestit. Pankit näkevät vain omien asiakkaidensa viestit.
- **NPS** eli Net Promotion Score = palvelun suosittelijat – huonon arvosanan antavat. Yleisesti käytetty asiakastyytyväisyyden mittari.
- **Pilotti** on Säästöpankkipalveluissa käytetty nimitys kokeilemalla kehittämisen nopeasta projektista.
- **Premissi** on ennuste.
- **Päivittäispalvelut** ovat pankin kassalla tapahtuvia asiakkaan arkisia asioita, kuten laskujen maksua ja tilisiirtoja.
- **Säästöpankkipalvelut Oy** (myöhemmin SPP) on 6:stä eri organisaatiosta liikkeenluovutusten kautta muodostettu koko Säästöpankkiryhmän pankkeja palveleva keksitetty organisaation, jolla on asiakkaina sisäisiä, eli ryhmän pankit ja ulkoisia, eli pankkipalvelujen loppukäyttäjiä.
- **Taustatyöt** tarkoittavat kaikkea muuta pankissa tapahtuvaa työtä, kuin suoraa asiakaskohtaamista.
- **Tone of voice** on sävy, jossa tavoitteena ystävällisyys, paikallisuus ja palvelunhalu.
- **Verkkoviesti** on asiakkaan verkkopankin kautta lähettämä viesti, periaatteessa suojattu sähköposti.

- **Viestien ratkaisuaste** = kokonaismäärä kuukaudessa / SPP ratkaisemat, tavoite XX%.

1 JOHDANTO

Vain alati kehittyvä yritys voi menestyä pitkällä tähtäimellä. Liiketoimintamallit, tuotteet ja erottautumistekijät ovat kopioitavissa ja uusia nälkäisiä kilpailijoita tulee markkinoille jatkuvasti. Yritysten on menestyäkseen kehitettävä jatkuvasti uutta, oli se sitten asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävää, tai uusia tuotteita ja palveluja. Nopein ja kustannustehokkain tapa kehittää on kokeilemalla kehittäminen, johon tässä opinnäytetyössä pureudutaan tarkemmin. Kokeileva kehittäminen on perinteisen, laajan alkuvaiheen suunnitteluun perustuvan ja projektinomaisesti etenevän kehittämisen uudistettu, huomattavasti kevyemmin liikkeelle lähtevä ja vähemmän pohjatyötä vaativa versio, joka on saavuttanut edullisuutensa ja toimivuutensa ansiosta laajalti jalansijaa organisaatioissa.

Opinnäytetyöni ydinkysymyksenä on minulle suoraan työelämässä osoitettu konkreettinen kysymys: ”Mitä voitte tehdä paremmin, tai enemmän tukeaksenne Säästöpankkiryhmän pankkien kannattavaa henkilöasiakasliiketoimintaa?” Ryhmän keskitetyn asiakaspalvelun johtajana lähdin liikkeelle ongelman ratkaisun kanssa siitä työstä, mikä eniten vie pankkien päivittäispalvelun toimihenkilöiden aikaa, mutta joka ei suoraan tuo pankille mitään tuottoja, eli verkkoviesteihin vastaamisesta. Tähän ohjasi myös se fakta, että prosentuaalisesti verkkoviestit ovat ryhmän asiakkaiden digitaalisista viestintäkanavista kaikkein voimakkaimmin kasvava yhteydenottokanava, jolloin se ilman toimenpiteitä tulisi entisestään syömään aikaa kannattavaan liiketoimintaan, rahoittamiseen ja sijoittamiseen keskittymiseltä. Lisäksi verkkoviestit luonteensa puolesta sopivat hyvin keskitetyn asiakaspalvelun hoidettavaksi, mutta kuten myöhemmin tässä opinnäytetyössä kuvaan, oli sisäisesti sovittu pelisääntöjä, jotka oli ensin murrettava keskitetyn palvelun ratkaisuasteen nostamiseksi.

Tyypillisesti yritykset kokevat niukkuutta sekä kehittämiseen ja innovointiin varattujen konkreettisten eurojen, että sopivien henkilöresurssienkin suhteen. Myös ajan käyttö on rajallista ja tuloksia pitäisi saada näkyviin nopeasti, niin yrityksen omistajien, kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Käytännön pakosta, niukkuusresurssein toimittaessa, sekä todistetusti toimivasta mallista johtuen kokeilemaan kannustava kulttuuri on enenevässä määrin liike-elämässä tavoiteltava organisaatiokulttuuri. Sellaisen implementoiminen ei kuitenkaan ole kovin yksinkertaista, vaan vaatii sopivia yksilöitä, kannustamista ja palautteenantoa, sekä jatkuvaa viestintää ja tulosten esiin nostoa henkilöstölle.

Asiakkaan kuunteleminen antaa hyvät lähtökohdat kokeilevalle kehittämiselle. Asiakkaaseen keskittyvää liiketoimintaa voi tehdä niin asiakaskeskeisen, kuin asiakaslähtöisenkin mallin mukaan. Vaikka arkikielessä molemmat ovat usein toistensa synonyymeja, on niissä teoreettisella pohjalla havaittavissa eroja, joita pyrin myös tässä opinnäytetyössä mahdollisimman hyvin kuvaamaan. Molempien kautta voi päästä erinomaiseen lopputulokseen, mutta kumpaankin liittyy myös huomioon otettavia riskitekijöitä, joista yrityksen johdon on syytä olla tietoinen.

Käytännön osuus opinnäytetyössäni kuvaa sitä, miten tässä opinnäytetyössä esitetty teoria konkretisoituu käytännön havaintojen kautta. Eritelty kehittämisen projekti on todellinen, mitattu ja kokeilemisen mallin mukaan toteutettu. Projektin opit istuvat täysin teoriaan ja tukevat kirjallista materiaalia aiheesta. Projekti jatkuu edelleen toiminnan laajennus- ja implementointivaiheella, mikä tarkoittaa henkilökunnan ja pankkien kouluttamista, valtuuspäätöksiä, toimintatapojen jatkoviilausta ja jatkuvaa palautesykliä keskittyn asiakaspalvelun ja pankkien välillä.

2 KOKEILUKULTTUURI

Hassi ym. (2015, 8) määrittelevät, että: ”Kokeilemalla kehittämisen pyrkimyksenä on luoda jotain uutta tai vähintäänkin oppia nopeasti”. Samassa yhteydessä he toteavat, että projektin etenemisen merkittävien mittari on oppimisnopeus suhteessa käytettyyn aikaan, energiaan ja muihin resursseihin (Hassi ym. 2015, 8). He jakavat kehittämisen prosessin viiteen eri vaiheeseen: tavoite, tarve, kehitettävät ideat, kokeilut ja lopputulos (Hassi ym. 2015, 9). Näiden osien välillä kokeilemalla kehittäminen liikkuu nopeasti ja vaihtelevasti. ”Ajan ja kokemuksen karttuessa kokeilujen kerryttämät opit alkavat muodostaa käsityksen projektin lopputuloksesta” (Hassi ym. 2015, 10). Kirjoittajat tiivistävät kokeilukulttuurin seuraavasti: ”kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa systemaattista, loogista ja tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa epävarmuuteen, innovatiivisiin hankkeisiin ja erilaisiin kehitysprojekteihin”.

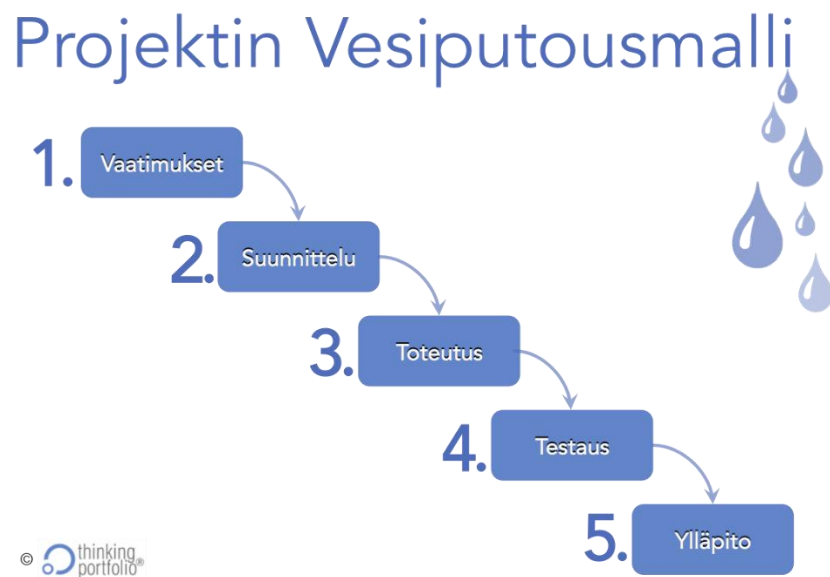
Kokeileva kehittäminen on tietyllä tavalla vastavoima insinöörimäiselle, hitaalle ja tarkalle, tiettyyn lopputulokseen tähtäävälle kehittämiselle, jonka pohjana on tarkka suunnittelu. Leimallista kokeilevalle kehittämiselle ovat innovatiivisuus, nopeus ja helppous (Hassi ym. 2015, 6). Kokeilemalla hankitun tiedon perusteella määritetään projektin seuraavia askelia, tai sen mahdollinen keskeyttäminen. Yrityselämä kehittyy kiihtyvällä vauhdilla sellaiseen suuntaan, jossa pitkälle suunniteltujen ja aikaa vievien projektien toteuttamiseen ei ole aikaa, eikä resursseja. Tuotekehityssykli nopeutuvat ja tuotteiden elinkaaret lyhenevät, tarve tuotekehitykselle ja innovoinnille on krooninen ja kova. Kuten Hassi ym. toteavat, kukaan ei tiedä, mihin maailma on menossa tai mitä haasteita tulevaisuus ja teknologiakehitys tuovat tullessaan, joten parhaiten todennäköisesti pärjää se, joka on nopein oppimaan (Hassi ym. 2015, 8). Antti Merilehto menee jopa niin pitkälle, että linjaa kokeilevan kulttuurin luomisen olevan yrityksen johdon tärkein tehtävä (Merilehto 2018, 9).

Hassi ym. neuvovat myös käyttämään runsaasti aikaa ja resursseja kokeilemalla saadun opin ja datan reflektoinnille. Kunnollinen reflektio edistää aitoa, syvällistä oppimista. Kirjoittajat painottavat hyvin tehdyn reflektion antavan myös hyvän pohjan seuraavalle kokeilulle (Hassi ym. 2015, 42).

2.1 Kokeilemisen hinta

2.1.1 Perinteinen kehittämisen malli

Klassinen malli kehittämisessä etenkin monessa teknologiaan keskittyvässä yrityksessä on ollut Winston W. Roycen 1970-luvulla ohjelmistokehityksen tueksi suunnittelema niin kutsuttu vesiputousmalli (Royce, 1970), jossa prosessin osat on tarkkarajaisesti määriteltä ja projekti etenee määrätietoisesti vaihe vaiheelta vaatimusten määrittelystä asennukseen ja ylläpitoon alla kuvatun mallin mukaan (kuva 1).



Kuva 1 Vesiputous-malli (Thinking Portolio, 2016)

Ongelmana tässä mallissa on se, että käytännön elämässä vaiheistusten venyminen venyttää koko projektia, matkalle osuviin yllätyksiin on haastavaa reagoida ja koko projekti nojaa hyvin pitkälti onnistuneeseen suunnitteluun. Kun edetään vaihe vaiheelta, on takaisin palaaminen usein kustannuksiltaan raskasta ja saattaa olla osin jopa mahdotonta. Suunnittelussa mahdollisesti huomioimatta jääneet asiat, tai ennakoimattomat havainnot ja löydökset matkan varrella määrittelevät viime kädessä koko projektin onnistumisen. Hassi ym. (2015, 22) kuvaavat riskejä toteamalla, että mitä vähemmän ymmärrämme kontekstia, johon suunnitelmat tehdään, sitä suurempia riskejä suunnitteluun ja suunnitelmien orjalliseen noudattamiseen liittyy. Pieni yksittäinen suunnitellessa unohdettu näkökulma voi johtaa hyvin epätoivottuun lopputulokseen, jollaisesta he mai-

nitsevat erään yrityksen uuden tietojärjestelmän käyttöönoton aiheuttamat sadan miljoonan euron tappiot. Yrityksissä tämän perinteisen kehittämisen mallin käyttö tarkoittaa käytännössä sitä, että suunnitteluvaiheeseen panostetaan usein sekä ajallisesti, että taloudellisesti paljon. Usein ostetaan erityisosaamista konsulteilta, panostetaan huomattava määrä henkilöresursseja ja käytetään koko projektiin varatusta aikataulusta suurin osa. Kaikki edellä mainittu maksaa yritykselle runsaasti, joko suoraan euroina, tai vaihtoehtoisesti kustannuksina, mikä taas johtaa helposti siihen, että projektia pusketaan eteenpäin mahdollisista negatiivisista signaaleista huolimatta. Kun on jo käytetty rahaa, on usein henkisesti helpompaa panostaa sitä lisää, kuin puhalttaa peli poikki ja todeta, että suunniteltu kehitys ei ole järkevästi toteutettavissa.

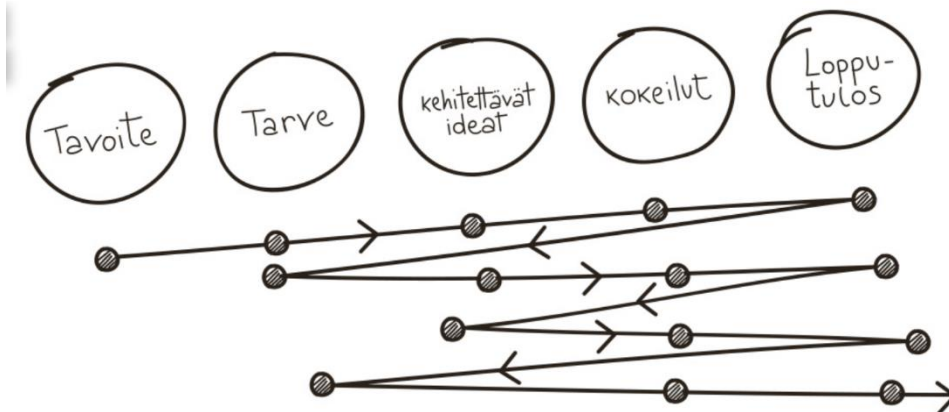
Yksi vesiputous-mallin ongelmakohdista on myös se, että se syö resursseja jo ennen vaatimusten määrittelyä, koska ilman kunnollista business casea ei mikään yritys allokoisi varoja kehitysprojekteille. On siis kyettävä esittämään mahdollisimman tarkasti lopputulos ja sen tuomat säästöt, investoinnin takaisinmaksuaika, tai asiakaskokemuksen parantuminen, kuvattava aikataulu ja kulut, sekä esitettävä allokatio projektiin sitoutuvan työvoiman määrästä. Koska yrityksissä business case päätetään lopullisesti yleensä johtoryhmässä, tai hallituksessa, on jo alkutyön oltava laadukasta ja perusteltua. Itse olen joskus kuvannut kehittämissuunnitelmaan liittyvän business case'n esittelyä hallitukselle kuin väitöstilaisuutena. Oma aihe on tunnettava täydellisesti, muuten ei menestymisen mahdollisuuksia ole.

2.1.2 Kokeilemalla kehittämisen malli

Kokeilemalla kehittäminen vaatii epävarmuuden sietämistä. Kokeilemalla kehittämisen mallissa päästään liikkeelle kuitenkin huomattavasti kevyemmin, kuin perinteisessä kehittämisen mallissa, sekä henkilöressurssien, että eurojen näkökulmasta. Yleensä ajatus jonkin asian kokeilemisesta lähtee joko asiakkaiden toiveista, tai yrityksen oman henkilökunnan ideasta liikkeelle. Usein liiketoiminnan tuottavuuden kannalta parhaita ovat oman henkilökunnan täysin uudet ajatukset, joita asiakas ei välttämättä edes osaa vielä toivoa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kokeilukulttuuriin pitäisi kuulua myös lupa, mahdollisuus ja kannustus henkilökunnan innovointiin ja ajatusten kirjaamiseen keskitetysti johonkin yrityksen järjestelmään, josta säännöllisesti poimitaan hyviä ajatuksia testattavaksi matalalla kynnyksellä ja hyvistä ideoista pitää myös palkita. Kiitos ja palkinto on varmin tapa ylläpitää henkilökunnan innovointia. Itse suosittelen myös mallia, joissa

ylempi johto jalkautuu tekijätasolle ja kyselee arjen sujumisesta ja siitä, minkä pitäisi muuttua, jotta arki helpottuisi, tai asiakasta pystyttäisiin palvelemaan paremmin. Usein käytännön pragmaattiset ajatukset laittavat liikkeelle suuriakin muutoksia.

Yritys voi testata uutta prosessin mallia sisäisesti, uutta palvelua ”luotto-, tai pilottiasiakkaan” kanssa, tai testata esimerkiksi kahta tapaa tehdä jokin vaihe kahden erillisen tiimin avulla ja mitata näiden lopputulokset. Kokeilun aloittaminen ei tällöin vaadi muuta, kuin sopimuksen aloittamisesta ja datan keräämisestä. Suunnitteluun sitoutuva aika ja kustannukset ovat murto-osa perinteisestä. Myös projektiin liittyvät riskit ovat aivan eri tasolla, koska jo oletusarvo on, että mutkia ja muutoksia voi tulla, mutta niihin reagoidaan tapauskohtaisesti, kun niitä havaitaan. Lisäksi kokeileminen voidaan lopettaa yhtä nopeasti, kuin se on aloitettu, jos havainto on, että uudesta mallista ei ole hyötyä, se ei toimi, kuten ajateltiin, tai palvelu ei ole sellainen, että asiakas kokisi tarvetta sen käyttöön. Alla kuvattu kokeilevan kehittämisen malli (kuva 2) näyttää jatkuvan liikkeen projektin eri vaiheiden välillä. Se ei jämähdy paikoilleen, tai aiheuta hankaluuksia lopputuloksen suhteen, vaikka kerättävä data pakottaisikin palaamaan takaisin ja miettimään jotain osaluuetta uudelleen, vaan etenee kuitenkin jatkuvasti, kokeilemisen ja erehtymisen, sekä suunnan korjaamisen kautta.



Kuva 2: Kokeilevan kehittämisen malli (Hassi ym. 2018, 48)

Kokeilemalla kehittäminen ei tyypillisesti vaadi business casea ollenkaan, mutta yrityksen johto haluaa tuki pysyä ajan tasalla siinä, mitä tehdään ja testataan. On kuitenkin huomattavasti kevyempää toimittaa tilannekatsaus, tai väliaikaraportti tuloksista, kuin miettiä, mihin kaikkeen muutos taloudellisesti vaikuttaa ja pyrkiä laskemaan mahdollisimman tarkka taloudellinen ennuste lopputuloksesta. Kärjistäisin itse liiketoiminnan kehittäjänä jopa niin, että kokeilemalla kehittämisen mallissa ammatilliset epäonnistumisen

riskit ovat merkittävästi matalammat, kuin perinteisissä malleissa. Business case laskeaan, jos uusi palvelumalli, prosessitehostus, tai tuote otetaan laajasti käyttöön onnistuneet kokeilun kautta, mutta silloin se on erittäin helppo tehdä, kun on jo tutkimustietona kovaa todistusaineistoa sen toimivuuden tueksi.

2.1.3 Business Case-määrittely

Kuten Hanna Andersson blogissaan (2017) toteaa, mitään projektia ei käynnistetä ilman tavoitetta, olkoon se ratkaistava konkreettinen haaste, tai tavoite luoda uutta liiketoimintaa. Konkreettinen kehittämisprojektin sitominen yrityksen arvoihin ja erityisesti strategiaan myös edesauttaa erittäin paljon sen käynnistämistä. Kuten aiemmin mainittu, eletään yrityksissä kehittämiseen sitoutuvan pääoman, ajan ja henkilöressurssien suhteen niukkuutta, joten projektien toteutuksesta ja priorisoinnista päättävälle elimelle on osattava muotoilla perusteltu ja myyvä kokonaisuus. Ueimmiten kokeilevan kehittämisenkin projektit, vaikka eivät suoraan sitoisikaan pääomaa, omaavat kuitenkin jonkinlaisia vaihtoehtokustannuksia ja vaativat tätä kautta jonkinlaisen auktorisoinnin. Johto haluaa tietää, mihin aikaa käytetään ja mitä kehitetään. Andersson ohjeistaa (2017):

Kirjaa kaikki vaihtoehtoiset ratkaisut

- Arvioi jokaisen ratkaisun tuomat, mitattavissa olevat hyödyt
- Arvioi myös jokaisen ratkaisun aiheuttamat kustannukset
- Arvioi jokaisen ratkaisun soveltuvuus tilanteeseen nähden
- Selvitä jokaiseen ratkaisuun liittyvät riskit ja mahdolliset ongelmat

Lisäksi on osattava kuvata taloudelliset vaikutukset, joista Andersson luettelee (2017):

- Minkälaiseen investointiin projektin myötä sitoudutaan?
- Minkälaisia tuottoja sekä kustannuksia ja/tai kustannussäästöjä projekti tuo mukanaan valitulla aikavälillä?
- Kassavirta-, NPV- (Net Present Value) ja ROI (Return on Investment) -laskelmat
- Projektin rahoituslähteet

Käytännön yrityselämässä mahdollisessa investoinnissa tulee huomioida teknisen integraation lisäksi myös pidemmän aikavälin jatkuvan palvelun kustannukset. Nämä

ovat usein volyympohjaisia ja siten yrityksen itse tulee ne arvioida, tarjouksesta suoraan niitä ei voi lukea. Samoin on syytä pitää mielessä, että kaikella tosiaan on vaihtoehtoisuus, myös sillä, että projekti jätetään toteuttamatta. Silloin mahdollisesti jätetään tulevaisuuden potentiaalisia tuottoja diskonttaamatta, ylläpidetään heikkoa työntekijäkokemusta, tai pitkällä aikavälillä vaikutetaan negatiivisesti asiakaskokemukseen. Projektin esittäjän on siis tunnettava ja ymmärrettävä laajasti se, mitä on lähdössä tekemään ja ymmärrettävä projektin riskit hyvin holistisesti ajateltuna. Matematiikka on helposti esitetty, mutta se on loppujen lopuksi aina vain osa laajempaa business case-kokonaisuutta.

Edellä kuvatuksi kokeilemalla kehittämisen malli on byrokratialtaan kevyt, helppo käynnistää, eikä tyypillisesti sido suurta määrää henkilöitä. On kuitenkin välttämätöntä säilyttää ammattimainen ote, kokeilemalla kehittäminen ei ole missään tapauksessa vapaata luomista, vaan tiedon kerääminen ja sen laadullinen varmistaminen on äärimmäisen tärkeää. Virheellinen, tai huolimattomasti koostettu tieto ohjaa tekemään väärinä päätöksiä, eikä kokeilun lopputulos ole todennäköisesti sitä, mitä on toivottu. Nopeus ja lopputulosten saavuttaminen ovat tärkeitä työelämässä, mutta liiallista vauhtisokeutta on vältettävä ja on uskallettava arvioida toimintaa ja kerätyn tiedoin kuranttiutta objektiivisesti.

3 KOKEILUKULTTUURIN JA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN ILMENEMINEN SÄÄSTÖPANKKIPALVELUT OY: SSÄ

Säästöpankkipalvelut Oy:n asenneilmastoon kokeilemalla kehittäminen istuu täydellisesti. Kokeileminen ja aktiivinen toimintatapojen tarkastelu on yrityksessä arkipäivää. Tämä liiketoiminnallinen kehitystehtävä kumpuaa nimenomaan asiakaskeskeisyydestä ja kokeilevan kehittämisen kulttuurista, joka on suhteellisen tehokkaasti jo implementoitu Säästöpankkipalveluihin. Ongelmat, joita varsinaisessa kokeilemalla kehittämisen projektissa pyrittiin ratkomaan, olivat seuraavat:

- Säästöpankkipalveluiden asiakkaana ovat kaikki Säästöpankkiryhmän pankit, joille lähetetään kuukausitasolla n. XX.000 verkkoviestiä asiakkailta. Ne ovat muodoltaan sähköpostiin verrannollisia viestejä ja yhden viestin ratkaisemiseen, ja asiakkaalle vastaamiseen menee pankissa aikaa 15-25 minuuttia
- Keskitetty yksikkö, Säästöpankkipalvelut, pystyy ryhmätasolla sovittujen puitteiden mukaisesti ratkaisemaan viesteistä per kuukausi max. XX%, eli n. XX00kpl jää pankkien vastattavaksi
- Pankeissa on paine tehdä myyntiä ja kannattavaa liiketoimintaa, eikä verkkoviesteihin vastaaminen ole toiminnan ytimessä, vaan pankeista on noussut toive siitä, että keskitetyn palvelun ratkaisuastetta viesteissä nostetaan mahdollisimman korkealle
- Tarve on akuutti, koska moni pankki on korona-aikana menettänyt kannattavuutensa ja vähentää henkilöstöä päivittäispalvelusta, jolloin pankeissa ei enää ole henkilöitä ratkaisemassa viestejä
- Liiketoiminnallisesti perusteltuna Säästöpankkipalvelujen ratkaisuasteen nosto esim. tasolle XX% tarkoittaisi kuukaudessa n. X760 ratkaistua viestiä lisää, mikä pankeille tarkoittaa X760 x 15min vapautuvaa myyntiaikaa, eli X90 tuntia. X90 tuntia tarkoittaa asiakastapaamisiksi muunnettuna X60 kappaletta
- Vuositasolle muutettuna säästöpankkipalvelujen toivotaan vapauttavan pankkien myyntiaikaa vastausasteen nostolla yhteensä n. XX00 asiakastapaamisen verran. Tuottopotentiaali on huima

Tarve ilmaistiin yritykselle kahdesta ryhmän pankista. Pankkien liiketoimintajohtajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta molemmat pankit halusivat lähteä mukaan

pilotoimaan palvelumallia, jossa tarpeen pohjalta ideoidusti keskitetyn palvelun valtuustasoa nostamalla pyritään nostamaan ratkaisuaite niin korkeaksi, kuin mahdollista. Eli asiakkaiden lähtökohdista lähdettiin ratkaisemaan heidän ongelmaansa kokeilemalla valtuustason muutoksen vaikutusta ratkaisuaiteeseen.

Organisaatiossa pilotin lanseeraamiseen kului hyvin vähän resursseja ja Säästöpankkipalvelujen toimitusjohtaja oli heti avoin idean toteuttamiselle. Valtuuksien lisäämiseksi pilottiin valitulle henkilökunnalle tarvittiin pilottipankkien johtoryhmien päätös pankkien päivittäispalveluissa käytössä olevien valtuuksien lisäämisestä. Käytännössä liiketoimintajohtajien osallistaminen jo pilotin suunnitteluun tarkoitti sitä, että valtuuksien lisääminen oli läpihuutojuttu ja toteutui alle 10 päivän sisällä pilotista sopimisen jälkeen, seuraavissa johtoryhmien kokouksissa. Käytännössä ensimmäinen kokeilun mukainen toiminta pystyttiin aloittamaan kahden säästöpankkipalvelujen henkilön toimesta 7 vuorokauden kuluessa ensimmäisestä päätöksestä pankkien kanssa lähteä kokeilemaan. Kynnys kehittää liiketoimintaa kokeilemalla oli matala, kuten teoriassakin kuvataan ja eteneminen varsin nopeaa. Ensimmäisiä relevantteja havaintoja koostettiin jo viikon kuluttua ensimmäisestä pilotoinnin alkuun tähtäävästä palaverista ja ensimmäiset muutokset sovittiin n. kahden viikon kuluttua aloituksesta.

Asiakaskeskeisyys on kulkenut pilotissa mukana koko ajan sitä kautta, että asiakkaille on toimitettu raporttia heidän ratkaisuaiteensa kehittymisestä, sekä käyty dialogia siitä, miten pilotti on näkynyt pankin arjessa ja mihin pankki on kanavoinut viesteihin aiemmin käytetystä työstä vapautuneen ajan. Palaute→hienosäätö→raportointi→palaute→hienosäätö→raportointi on ollut jatkuva kehä ja tuottanut hyviä tuloksia. Asiakasarviot onnistumisesta ovat tähän mennessä olleet lähinnä positiivisia ja on jopa onnistuttu ylittämään asiakkaiden odotukset. Hassin ym. (2018, 8) opinnäytetyön alussa esitetyn projektin etenemisen merkittävimmän mittarin, eli oppimisnopeuden suhteessa käytettyyn aikaan, energiaan ja muihin resursseihin voi sanoa jo tässä vaiheessa onnistuneen loistavasti. Kahdessa kuukaudessa on pystytty nostamaan toisen pilottipankin osalta ratkaisuaitea 10%-yksiköllä ja toisen osalta 14%-yksiköllä.

Vaikka Säästöpankkipalveluissa kokeilemalla kehittäminen on arkea, ei se koko Säästöpankkiryhmässä ole sitä vielä laajasti. Kokeilemalla kehittäminen on uutta ja kaikki uusi vaatii tietyn läpimenoajan, jotta sen hyödyt nähdään ja edut allekirjoitetaan. Kokeilemalla toteutettu projekti vaatii kevyen alkuun lähtemisen ja matalan byrokratian vuoksi enemmän evidenssiä onnistumisestaan, mutta datan kerääminen on

onneksi mallin ydintoiminto. Olen myös törmännyt ajattelumalliin, että kokeileminen ei olisi varsinaista kehittämistä ollenkaan, vaan vain prosessien hiomista.

Henkilökunnan sitoutuminen ei tule olemaan ongelma, koska työntekijät ovat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita, ja heille on tärkeää pystyä toteuttamaan konkreettisesti Säästöpankkipalveluiden ydintehtävää, eli vapauttaa pankeista aikaa asiakaskoh- taamisiin. Lisäksi he nauttivat siitä, että saavat kokeilla ja testata, millaisilla valtuuk- silla toiminta onnistuu kaikkein parhaiten.

Jos premissi toteutuu ja pankeille mahdollistuu yhteensä tilaisuus tehdä vuositasolla yli X000 asiakastapaamista lisää, koen onnistuneeni siinä määrin, että kirjaan pro- jektin CV:ni. X000 asiakastapaamista uuden asuntolaina-asiakkaan kanssa onnistu- neesti, eli esim. 30% johtaisi asuntolainaan, tarkoittaisi euroina karkeasti laskettuna n. X M€:n lisätuottoja pankkiryhmälle. Normaaliin vuositulokseen suhteutettuna se tarkoittaisi n. X% parannusta. Lisäksi se nostaisi Säästöpankkipalvelujen arvoa pankkien silmissä ja suurella todennäköisyydellä nostaisi palvelun keskittämisas- tetta, mikä taas tarkoittaa Säästöpankkipalveluille entistä kannattavampaa liiketoi- mintaa ja tärkeämpää roolia ryhmän strategian toteuttajana.

4 KOKEILEVAN KEHITTÄMISEN PILOTIN TAVOITE

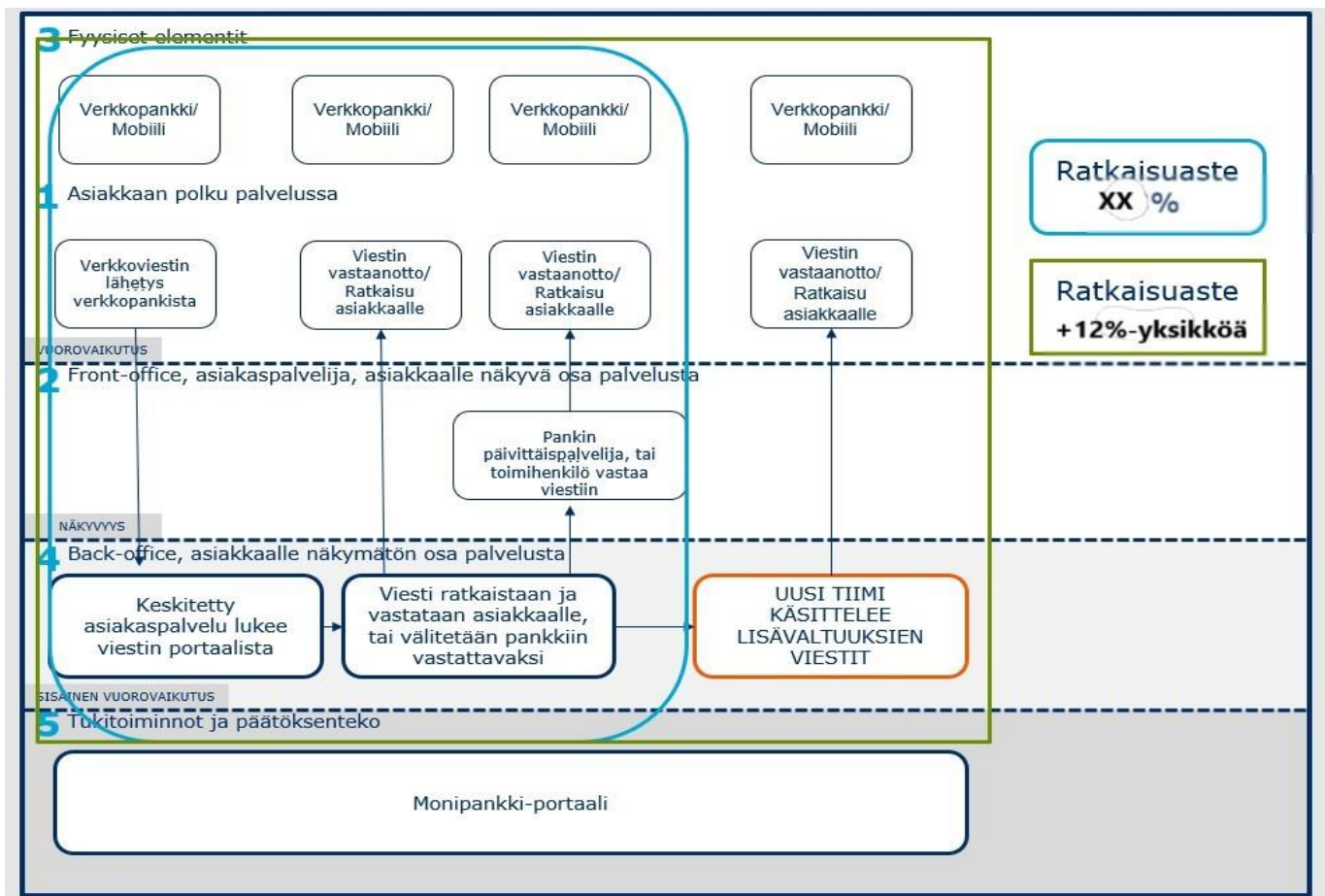
Kokeilemalla kehittämiseen tähtäävän pilotin tavoite on nostaa Säästöpankkiryhmän asiakkaiden lähettämien verkkoviestien ratkaisuastetta keskitetyssä asiakaspalvelussa. Toimin omassa arjen roolissani liiketoimintajohtajana mainitussa yksikössä. Pankeissa on tarve saada allokoitua aikaa enemmän asiakkaiden kanssa tapahtuviin live- ja verkotapaamisiin ja tähän päästäkseen ne haluavat minimoida taustatöihin käytetyn ajan. Kun ryhmän keskitetty asiakaspalvelu, Säästöpankkipalvelut Oy, perustettiin, määriteltiin tarkasti se, millaiset asiat kuuluvat keskitetylle palvelulle ja mitkä pankeille. Aika on kuitenkin parissa-kolmessa vuodessa ajanut tuon ajattelumallin ohi ja ratkaisuasteen nostotarve on akuutti.

Korona-aika on katalysoinut monessa ryhmän pankissa organisatorisen muutoksen, jonka myötä pankkien päivittäispalveluista ja taustatöistä on pyritty vähentämään henkilökuntaa. Tämän kehityksen myötä pankeissa ei ole entistä määrää työntekijöitä, jotka pystyvät kattavasti vastaamaan verkkoviesteihin, joten kysymys on myös osaamis- ja laatuasiasta. Koska tuloksille laitettiin tiukka aikatavoite, ei ollut mitään mahdollisuutta edes ajatella perinteistä vesiputous-malliin pohjautuvaa suunnitteluprosessia, vaan alusta asti oli selvää, että projektissa, eli pilotissa kuten Säästöpankkipalveluissa sisäisesti sanotaan, oli välttämätöntä edetä kokeilevan kehittämisen menetelmin.

Tavoite määriteltiin projektin alussa X5-X0% ratkaisuasteeksi. Aiempi ratkaisuaste vaihteli kuukausittain X1-X3% tasolla. Tavoiteltiin siis vähintään 10%-yksikön nousua. Viestejä tulee n. XX000kpl kuukaudessa, joten kappalemääräisenä puhuttiin n. XX00 kappaaleen lisästä keskitetyn palvelun ratkaisemana per kuukausi, mikäli toiminta pystyttäisiin laajentamaan koko ryhmää koskevaksi. Taloudellinen kannuste onnistua oli suuri, koska XX00 viestiä keskitetyn palvelun ratkaisemana tarkoittaa kuukaudessa X50 tunnin vapauttamista pankeista asiakaskohtaamisiin. Yhden asiakastapaamisen kestäessä n. 1,5h tarkoittaa tämä mahdollisuutta pitää esimerkiksi asuntolainan hakijoiden kanssa n. X50 tapaamista lisää kk-tasolla. Ansainnan näkökulmasta voidaan simuloida 30% mainituista neuvotteluista johtavan siihen, että asiakas ottaa asuntolainarahoituksen Säästöpankista. Kuukaudessa lisäansaintapotentiaali ryhmässä on näin n. XX0.000€, eli vuositasolla n. X,5M€. Vaikka muutos sinänsä vaikuttaa pieneltä tekemisen suhteen, on X,5M€ merkittävä summa suhteutettuna ryhmän keskimääräiseen vuositulokseen.

Oheinen Service Blueprint, eli prosessikuvaaja (kaavio 1), pyrkii kuvaamaan mahdollisimman yksinkertaisesti nykyistä työn kulkua ja uuden kokeilun muutosta. Piirrettynä muutos vaikuttaa vaatimattomalta, mutta käytännössä kysymys on kuitenkin merkittävästä asiasta, johon liittyy esimerkiksi:

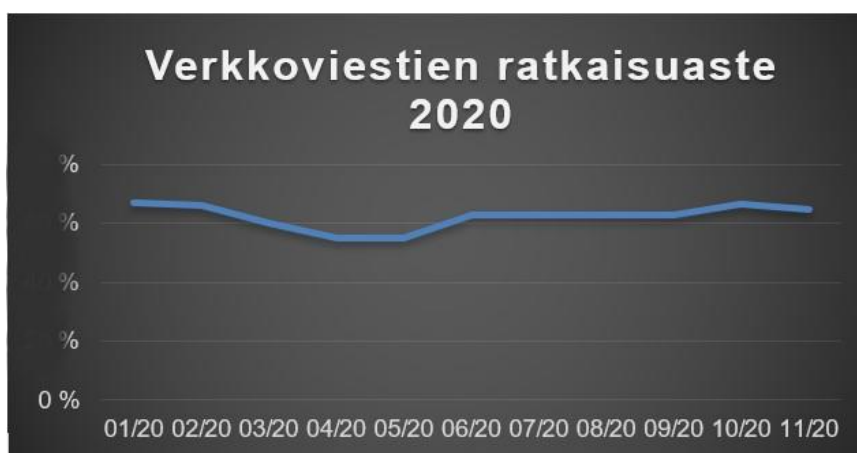
- Merkittävä keskitetyn yksikön valtuuksien laajennus pankin periaatepäätöksellä
- Osaamistason noston tarve ja siihen liittyvät koulutukselliset tarpeet
- Resurssin varaaminen tekemiseen → lisää kustannuksia, muun tekemisen leanaus, vai jätetäänkö jotain aiempaa tekemistä kokonaan pois?
- Organisaation sisäistä ja koko ryhmää koskevaa viestintää
- Raporttien koostamista ja business case päivitystä
- Asiakastytyväisyyden muutoksen seuraamista
- Viestien käsittelyn nopeuden jatkuvaa seuraamista
- Viestien "tone of voice" ja kirjallisen sujuvuuden havainnointia



Kaavio 1: Service Blueprint (prosessikuvaamisen käytetty yleinen työkalu) viestien käsittelystä

5 TAUSTAA VERKKOVIESTIPILOTILLE

Toive saada verkkoviestien ratkaisuaaste ylös tuli kahdelta ryhmän suurimpiin kuuluvalta pankilta. Vuoden 2020 ratkaisuasteen keskiarvo syyskuussa, kun projektista aloitettiin ensimmäiset aidot keskustelut, oli X2%. Huhti- ja toukokuun ”kuoppaa” (kaavio 2) selittää se, että koronan ensimmäisen vaiheen iskiessä Säästöpankkipalvelut oli täysin työllistetty asiakkailta tulevista lyhennysvapaahakemuksista ja osa pankeista osallistui talkoiisiin hoitamalla omat verkkoviestinsä kokonaan itse. Tilanteen taas stabiloiduttua, vakiintui ratkaisuaaste X3%:iin.



Kaavio 2 verkkoviestien ratkaisuaaste kuukausittain vuoden 2020 aikana

Säästöpankkiryhmässä on keskitettyjä palveluja perustettaessa vuonna 2017 sovittu suhteellisen tarkkarajaiset säännöt sen suhteen, millaiset viestit voidaan ratkaista keskitetysti ja mitkä ohjataan pankkeihin vastattavaksi. Kuluneiden kolmen vuoden aikana ala on kuitenkin kehittynyt erittäin paljon ja pankkien toiveet korkeammasta ratkaisuaasteesta otettiin vakavasti. Ensimmäinen vaihe projektille oli pyrkiä etsimään ne viestien aihealueet, jotka voitaisiin siirtää keskitetylle palvelulle tehtäväksi. Tähän tehtävään vastuutettiin erään suuren Säästöpankin päivittäispalvelijoita, jotka heidän pankissaan käsittelevät verkkoviestejä. Tuloksena syntyi seuraavan kaltainen lista aiheista, joissa pankissa koettiin, että asiakkaalle ei pankin vastaamana synny lisäarvoa:

- Aihe a
- Aihe b
- Aihe c
- Aihe d
- Aihe e
- Aihe f
- Aihe g
- Aihe h

Säästöpankki A lähestyi Säästöpankkipalveluja ilmoittamalla, että heillä voisi olla potentiaalisia henkilöitä tiedossa työskentelemään Säästöpankkipalveluissa ja heitä voisi käyttää tekijöinä pilotin aloituksessa, koska heillä oli jo kokemusta verkkoviestien hoidosta pankissa. Molemmat henkilöt kontaktoitiin ja haastateltiin, sekä sovittiin heidän työllistymisestään Säästöpankkipalveluihin. Kun nämä aiheet ja sopivat tekijätkin olivat selvillä, varattiin ensimmäinen varsinainen palaveri etenemisestä sopimiseksi ja kokeilun aloittamiseksi maanantaille 14.9.2020. Palaveriin kutsuttiin liiketoimintajohtaja N.N. Säästöpankki A:sta, pankinjohtaja S.S. Säästöpankki B:stä ja koollekutsujana toimi Säästöpankkipalvelujen liiketoimintajohto. Tämän ensimmäisen palaverin pohjalta todettiin, että kerättyjen aiheiden käsitteleminen keskitetysti vaatii Säästöpankkipalvelujen valtuustason lisäämistä pankin päivittäispalvelun valtuuksilla. Syntyi seuraavanlainen muistio:

- Säästöpankki A:
 - Toimenpide x
 - Toimenpide y
 - Valtuustaso z
 - Fyysinen lokaatio / avaimet / pääsykoodit tiloihin

- SPP:
 - SPP valtuushallinnasta toimi x
 - Seuranta-Excel suunnitellaan ja otetaan käyttöön
 - Työnjohdon suunnittelu
 - Tavoiteasetanta, ohjaus, raportointiväli
 - Työvälineet
 - Työsopimukset

- Säästöpankki B:
 - Toimenpide x
 - Toimenpide y
 - Yhteyshenkilö käytännön asioille tarvitaan

Sillä aikaa, kun sopivien valtuuksien päättäminen eteni pankeissa, tehtiin Säästöpankkipalveluissa hakemukset HR:lle työsopimuksista, hoidettiin tarvittava työntekolaitteisto kuntoon ja hoidettiin tekijöille toimipisteet. Tarvittavat valtuudet saatiin voimaan jo viikolla 38, joten pilotointi saatiin käynnistettyä viikolla 39. Pari ensimmäistä päivää meni tekniikan kanssa säätäessä ja ensimmäinen täysipainoinen työpäivä tekijöillä oli torstaina 24.9.2020.

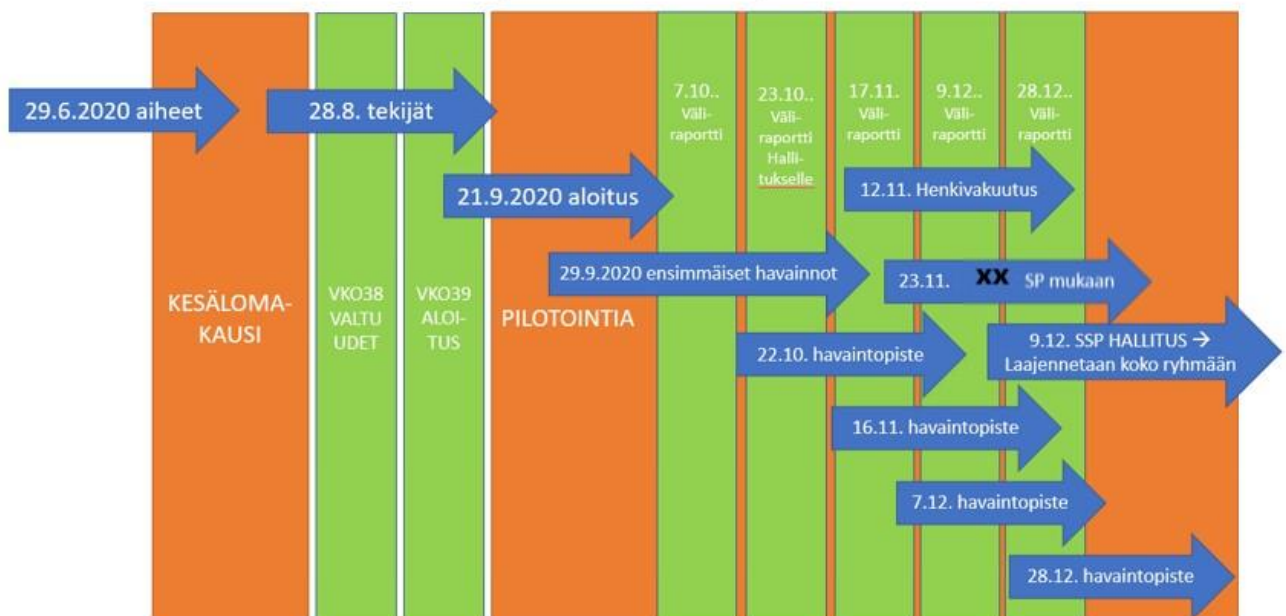
5.1 Kokeilemalla kehittämisen

Tekijöille korostettiin heti alussa heidän olevan mukana kokeilemalla kehittämisen projektissa ja että havaintojen ja oppien kirjaaminen on projektin keskiössä. Tekijöille annettiin valtuudet luoda heidän näkemyksensä mukaan käytännöllisin raportointitapa. Loppujen lopuksi kirjausmuodoksi valittiin klassinen Excel ja toinen tekijöistä otti kokonaisvastuun kirjaamisen ylläpidosta ja raportoinnista eteenpäin tiimiesimiehille ja liiketoimintajohtoon minulle. Havainnointipäivämääriä ei lyöty heti lukkoon, vaan halusin ensin varmistua siitä, että toiminta käynnistyy suunnitellusti. Omat premissini projektille olivat:

- Yhteensä toimihenkilöt pystyvät ratkaisemaan 50 viestiä päivässä
- Toimihenkilöt pystyvät ratkaisemaan n. 30% käsittelemistään viesteistä
- Pilottiin pystytään nopealla aikataululla ottamaan muita pankkeja mukaan
- Ratkaisuaste Säästöpankki A:n osalta tulee olemaan parempi, kuin Säästöpankki B:n, koska henkilöt ovat aiemmin työskennelleet Säästöpankki A:ssa.

Kaikkia projekteja on helpompi hahmottaa ja arvioida kuvaamalla niitä aikajanalla. Tälle projektille aikajana muodostui seuraavanlaiseksi (kaavio 3):

Projektin aikajana



Kaavio 3 Aikajana projektin etenemisestä alusta vuodenvaihteeseen 2020

Tavoite, tarve ja idea projektille oli selvillä ja toiminta syyskuun lopulla hyvässä käynnissä. Päätimme antaa tekijöille hetkeksi työrauhan ja lukita ensimmäisen havainnointipisteen kokeilun etenemisestä päivälle 7.10.2020. Tekijöiltä varmistettiin vielä ymmärrys siitä, mitä haluttiin kokeilla ja kaiken oltua selvää, painettiin kaasua ja alettiin keräämään dataa.

5.2 Ensimmäisen havainnointipisteen kokemukset 7.10.2020

Pilottitiimille ohjatuista verkkoviesteistä he olivat pystyneet käsittelemään 94 kappaletta, mikä oli selvästi vähemmän, kuin olin alun perin miettinyt mahdolliseksi. Käytännössä olin ennakoanut määrän kaksinkertaiseksi. Positiivinen havainto oli se, että käsitellyistä 94 viestistä tiimi oli pystynyt ratkaisemaan 28kpl ja 66kpl oli lähetetty eteenpäin pankkiin ratkaistavaksi. Käytännössä tämä tarkoitti siis sitä, että tasan 30% viesteistä oli pystytty pilottitiimin toimesta ratkaisemaan. Pilottipankkien osalta laskin, että niiden verkkoviestien kokonaisratkaisuaste kohoaa kuukausitasolla X3%:sta X4%:iin, eli 11%-yksikköä. Toinen rohkaiseva havainto oli se, että työn tekemiselle oli heti alettu muodostaa kaavaa ja raameja, eli tekemisen struktuuri alkoi jo hahmottua.

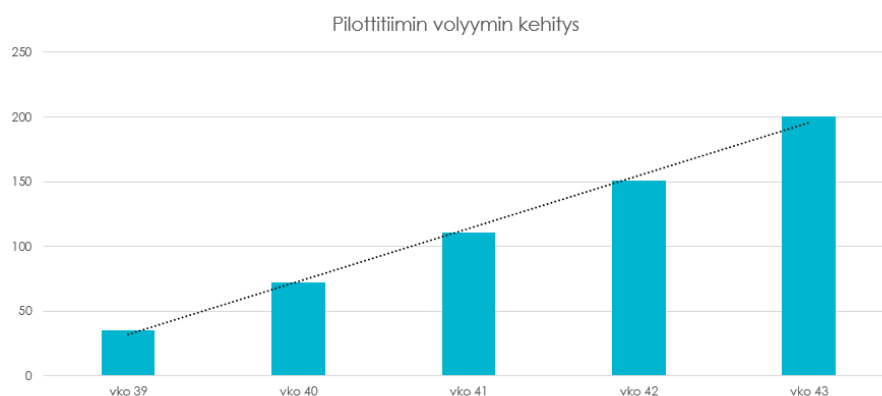
- Premissi tehokkuudesta ei pitänyt, uusien pankkien mukaan ottaminen näytti aikataulullisesti haasteelliselta
- ratkaisuaste oli sitä, mitä toivottiinkin
- Konkreettisia ongelmia ei noussut esiin, palaute pankeista tekijöille oli ollut erittäin hyvää

Näillä tuloksilla toimintaa päätettiin jatkaa sillä muutoksella, että 12.10. alkaen heille luokitettiin tavoitteeksi ratkaista vähintään premississä ennakoitu 25 verkkoviestiä/henkilö/päivä. Lisäksi päätettiin kokeilla sitä, että tekijät noutavat itse viestit monipankkiportalista, jolloin välistä jäisi muun tiimin tekemä välitys ja säästettäisiin aikaa. Seuraavaksi kokemusten keräämisen pisteeksi sovittiin 22.10. Jonkin verran huolta esimiehissä herätti myös työn kuormittavuus ja mahdollisesti koettu monotonisuus, joista sovittiin kerättävän tekijöiden palautetta seuraavassa havainnointipisteessä.

5.3 Toisen havainnointipisteen löydökset 22.10.2020

Tekijöiltä kerättiin yhteenveto ja viikot näyttivät kehittyvän hyvin, vaikka edelleenkin toivottuun tehokkuuteen ei ollut päästy. Viestien käsittelymäärä kasvoi noin 50kpl viikoittain, mikä oli selvästi alle tavoitteen, mutta toki positiivista kehitystä. Tilanne näytti tältä (kaavio 4):

Volyymikehitys ratkaistuissa viesteissä



Kaavio 4 Pilotin viestikäsittelyn volyymin kasvun kuvaus

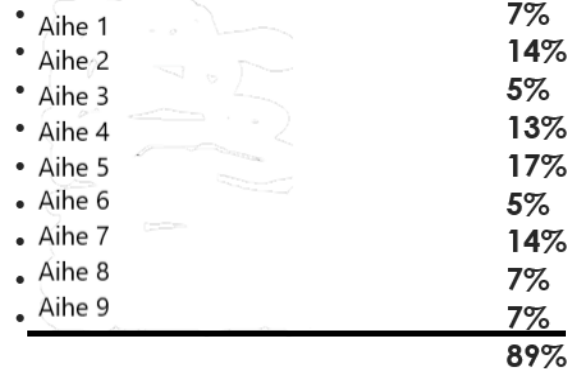
Havaintojen pohjalta alettiin toimittaa pankeille ensimmäisen kerran statusraporttia siitä, millaisia aiheita ne viestit koskettivat, joita pilottitiimi oli pystynyt ratkaisemaan. Aiheiden suhteen jakauma oli seuraavalla sivulla olevan kaavion mukainen (vasemmalla Excel, johon tekijät keräsivät dataa). Esiin nousi nimenomaan sellaisia aiheita, joiden hoitamisen suhteen ryhmän pankeissa on erilaisia, osin toisistaan poikkeavia käytäntöjä. Jotta voidaan keskittää tekemistä, se pitää ensin harmonisoida, eli pilotin havaintojen pohjalta voitiin jo tässä vaiheessa pitää selvänä, että harmonisoimalla ja keskittämällä lisää Säästöpankkiryhmä pystyisi kehittämään tehokkuuttaan ja rahoituksen, sekä säästämisen neuvottelujen määrää pystyttäisiin nostamaan, kun lisättäisiin keskitetysti tehdyn työn määrää.

Se, mikä havainnoissa yllätti, oli niiden oletettua tasaisempi jakautuminen. Ennakkoon arvioitiin jonkin tietyn aiheen, kuten laina-asioiden nousevan selvästi suurimmaksi osaluueeksi. Ajanvarauksia tehtiin keskitetysti jo ennen pilottia, siksi oli osin yllättävää, että niiden suhteen valui edelleen viestejä pankkeihin. Tarkemmassa tutkinnassa positiivista

oli se, että alkuperäisessä viestien käsittelyprosessissa ei havaittu virheitä, vaan aiempien sääntöjen mukaisesti viestit oli aivan oikein välitetty ja käsitelty.

Ratkaistut viestit aiheittain

Verkkoviestipilotti hoidetut viestit vko 40						
	ma	ti	ke	to	pe	
laskun tilaus, tilin	2	1	1	1	1	
tilin/pankin vaihto		1			1	
	2					
ohjeet	1					
viestit	1					
	2		1	1	2	
	4	6	2		1	
	1					
symykset/selvittelyt	2	2	1			
o			1			
en	3	1				
uutokset	2		1			
stus		1				
minen kortille	5	5	1			
ksu				1		
tukset					1	
l	2	2	2			
set/selvittelyt		2		1	1	
			1			
			1			
yhteensä	27	21	13	4	7	



Kaavio 5 Käsiteltyjen viestin jakauma aihealueittain

Pankeilla ei ollut muutostoiveita tässä vaiheessa muun, kuin jatkuvan raportoinnin suhteen ja pilotti sai edelleen kiitettävää palautetta. Toiminnan tehokkuus oli itselleni pilotin vetäjänä edelleen pettymys, mutta mielialaa nosti ennakoitua parempi ratkaisuprosentti. 470 käsitellystä viestistä oli onnistuttu ratkaisemaan 33,78%, eli tilanne oli kehittynyt vielä positiivisempaan suuntaan niin, että ennakoiduksi kokonaisratkaisuasteeksi pilotti-pankkien osalta laskin XX,5%. (13%-yksikköä aiempaa korkeampi). Positiivinen havainto oli myös se, että tekijöiden palautteen mukaan työ oli motivoivaa ja se koettiin tärkeäksi, eli monotonisuus, tai tylsyyden kokemus ei ollut ongelma.

5.4 Ensimmäinen takaisku 12.11.2020

12.11. SP X oli varannut pilottiprojektin johdon kanssa palaveriajan. Kyseessä oli heidän puoleltaan huoli niiden viestien käsittelystä Säästöpankkipalveluissa, joihin liittyi tuote XX ja erityisesti sen irtisanominen. Päädyimme muuttamaan prosessia niin, että näitä

viestejä ei ratkaista keskitetysti jatkossa ollenkaan. Ennuste oli, että haitallinen vaikutus kokonaisratkaisusteeseen olisi vähintään 4-5%-yksikköä.

5.5 Kolmas havainnointipiste 16.11.2020

16.11. mennessä pilottitiimi oli käsitellyt yhteensä XX02 viestiä, joista oli pystytty ratkaisemaan XX05kpl, eli 37%. Mukana olevien pankkien osalta tämä tarkoitti sitä, että molempien ratkaisuste oli saatu nostettua n. 11%-yksikköä. Lokakuun raporteista nähtiin myös, että koko ryhmän kaikkien pankkien viestien ratkaisusteessa havaittiin positiivinen kehitys pilotin vaikutuksesta, ratkaisuste nousi 4%-yksikköä. Tehokkuuden suhteen alkoi käydä selväksi, että alkuperäinen tavoite oli selvästi liian kunnianhimoisen. Pilotin työntekijöiden haastattelun pohjalta he kokivat työn edelleen mielekkääksi ja tärkeäksi, eikä mitään yksittäisiä selittäviä tekijöitä volyymitavoitteen saavuttamattomuudelle noussut esiin. Kirjoitin auki sekä pankin, että keskitetyn palvelun business casen tähän asti saatujen havaintojen pohjalta:

Auki laskettuna keskittäminen ja pilottiin osallistuminen oli pankille selvästi kannattavaa, kun yhtälössä huomioidaan aika ja palkkakustannukset, mitä pankissa olisi viestien hoitamiseen sitoutunut. Säästöpankkipalvelujen osalta skenaario oli karumpi, mutta ei kuitenkaan liian kaukana tavoitellusta maalista:

Business Case pankeille

Säästöpankki A:

XXkpl/kk aiemmin lasketulla X0kpl päivävauhdilla pankissa tehtynä tarkoittaa X päivittäispalveluneuvojan kokoaikaista työpanosta, eli XXX = sivukuluineen noin X3.000€. Nyt SPP:n tekemänä viestit maksoivat XX = noin X000€. Eli pankille jo pelkästään euroina kannattavaa, mikä lisäksi vapautunut aika voidaan pankissa kohdentaa paremmin lisäarvoa ja asiakastyytyvyyttä tuottaviin asiakaskohtaamisiin

Säästöpankki B:

XXkpl/kk X0kpl päivävauhdilla pankissa tarkoittaa noin X henkilön päivittäistä työpanosta, eli noin XXX = sivukuluineen XX10€. Nyt SPP:n tekemänä viestit maksoivat XX=X30€. Eli tässäkin tapauksessa pankille jo pelkästään euroina kannattavaa, mikä

lisäksi vapautunut aika voidaan pankissa kohdentaa paremmin lisäarvoa ja asiakastytyväisyyttä tuottaviin asiakaskohtaamisiin.

Business Case Säästöpankkipalveluille

Kahden henkilön kokonaisbrutto kuukaudelta sivukuluineen = $XX \cdot 1, X = X000\text{€}$. Nyt pilotin aikana laskutettu työstä xx käsiteltyjen viestien perusteella $X \text{ kpl} \cdot X\text{€} = XX25\text{€}$. Tämä tappiollinen hinnoittelu vahvisti skenaarion siitä, että jos laajennettaisiin koko ryhmälle tarjottavaksi palveluksi, pitäisi toteuttaa XX palveluna, jossa viestien hinta on $X\text{€}/\text{kpl}$. Nämä käsitellyt viestit olivat myös vaikeampia ja hitaampia, joten X hinta oli perusteltu. Tärkeä havainto oli laskennan pohjalta myös se, että edelleen myös $X\text{€}/\text{kpl}$ -hinnoittelulla olisi tämä pankeille kannattava keskittämisen vaihtoehto.

Pilotti keskitetyn palvelun tuottajan näkökulmasta oli siis tässä vaiheessa vajaat $XX\text{€}/\text{kk}$ tappiollinen, mutta koko pilotti huomioiden oli selvää, että se osoitti jo tässä vaiheessa toiminnan olevan selvästi kannattavaa.

- ➔ Premissi tehokkuudesta päätettiin hylätä, keskittyen enemmän laadulliseen tekemiseen, tavoite päätettiin kuitenkin pitää voimassa henkisenä ohjurina.
- ➔ Pankit olivat tyytyväisiä ja samaa mieltä business caseista, halusivat jatkaa pilottia.
- ➔ Päätettiin viedä toiminnan tappiollisuus Säästöpankkipalvelujen hallituksen kommentoitavaksi.

5.6 Uusi pankki mukaan pilottiin 23.11.2020

Säästöpankki C oli jo joitain viikkoja aiemmin ilmaissut selkeän tahtotilansa päästä mukaan pilottiin ja se mahdollistettiin heille 23.11. Heidän kanssaan käydyn keskustelun jälkeen sovittiin seuraavaksi havainnointipisteeksi 7.12. Säästöpankki C:n kanssa käytiin läpi sama prosessi heiltä tarvittavista toimista, kuin muiden pankkien kanssa, sekä muista puitteista. Kaikille kolmelle mukana olevalle pankille tehtiin palvelua täysin identtisesti.

5.7 Neljäs havainnointipiste 7.12.2020

7.12. oli käytettävissä marraskuun virallinen raportointi, joka kertoi koko ryhmän viestien ratkaisuasteeksi X5%. Pilottipankkien osalta ratkaisuasteet olivat:

Säästöpankki A	X1%, 10%-yksikön parannus
Säästöpankki B	X0%, 11%-yksikön parannus
Säästöpankki C	X0%, mukana vain viikon verran marraskuusta, 2%-yksikön parannus

Kokonaisuudessaan pilottipankkien luvut olivat siis selvästi ryhmän keskiarvoa korkeammalla. Aiemmin mainittujen XX käsittelevien viestien tippuminen pois ratkaistujen viestien joukosta ikävä kyllä näkyi ratkaisuasteissa, erityisesti Säästöpankki A:n osalta. Säästöpankki B:n osalta ei löydetty yksittäistä syytä sille, miksi ratkaisuaste kohosi niinkin hyväksi, kuin X0%-tasolle, mutta yhtenä tekijänä mainittakoon, että marraskuussa ei tullut heidän osaltaan juurikaan pankin kontaktointia vaativia viestejä ja tiettyjä toimihenkilöitä tavoiteltiin poikkeuksellisen vähän, mikä mahdollisti normaalia laajemmin keskitetyn viestien käsittelyn. Tässä vaiheessa laskettiin kuukauden tulosten ja muiden tähänastisten havaintojen pohjalta skenaario palvelun laajentamisesta koko ryhmälle. Tällä hetkellä viestejä tulee tasaisesti XX000kpl kuukaudessa, mutta laskuissa käytettiin koko vuoden keskiarvoa.

Koko Säästöpankkiryhmälle tuotetun palvelun haarukointi

Viestien määrä oli koko ryhmässä keskimäärin XX300kpl kuukautta kohti vuonna 2020. Laskennallisesti SPP:n pitäisi koko ryhmää palvellessa ratkaista noin X200 viestiä per kuukausi enemmän, kuin aiemmin. Viestejä käsittelevien henkilöiden tehokkuudessa on eroja ja haluttaessa varmistaa viestien nopea käsittely ja säilyttää hyvä palvelutaso, pitäisi toiminnossa työllistää viisi henkilöä, eli:

XXkpl * X€ = XX00€ per kk, XX4.400€ per vuosi lisälaskutusta pankeille. Viisi henkilöä XX00€/kk palkalla maksaa sivukuluineen XXX00€/kk. Eli mikäli toimintaa halutaan tehdä kannattavasti, on se pakko saada XX henkilöllä toteutettua, tai hinnan per viesti oltava X€ per ratkaistu viesti, jolloin toiminta olisi edelleen selvästi kannattavaa pankille myös

puhtaasti euroina. Koko ryhmän palveluna vapauttaisi aikaa pankeissa asiakasneuvotteluihin $XX00 \text{ viestiä} * 15 \text{min} = X50 \text{h}$ per kuukausi.

Laskelmissa päädyttiin toteutuneen tehokkuuden pohjalta siihen, että mikäli keskitetyssä yksikössä X henkilöä hoitaa päätyönään näitä laajennettujen valtuuksien verkkoviestejä koko ryhmälle, pystytään ne kaikki hoitamaan myös ajallisesti palvelulupauksen mukaisesti, eli seuraavana päivänä viestin vastaanottamisesta. Tältä pohjalta päätettiin esittää hallitukselle pilotin onnistuneen odotetusti ja että 4.1. alkaen aloitetaan pilotin laajentamisen normaaliksi, kaikkia ryhmän pankkeja koskevaksi palveluksi.

6 HALLITUKSEN PÄÄTÖS JA PROJEKTIN JATKO

Säästöpankkipalvelujen hallitus päätti alustuksen pohjalta ja pilotin tulosten esittelyn tuella, että palvelu on niin hyödyllinen, että se laajennetaan koko ryhmälle. Esitettiin, että tämä tehdään asteittain XX alkaen, varmistaen, että yhtiössä on riittävä resursointi uusien pankkien ottamiselle mukaan. Tämä hyväksyttiin. Lisäksi esitettiin, että koska aiemmin toteutetun puhelujen hinnanmuutoksen myötä asiakaspalvelun tulos oli selvästi positiivinen, implementoitaisiin tämä pilotoitu tekeminen normaaliksi osaksi verkkoviestien keskitetyn käsittelyn palvelukuvausta, eikä tästä tehtäisi optionaalista, erikseen pankkien ostettavissa olevaa lisäosaa. Tämä ajatus sai myös selvän kannatuksen. Yksimielisellä päätöksellä valtuutettiin Säästöpankkipalvelujen operatiivinen johto päivittämään palvelukuvaus ja edistämään asteittain parhaaksi katsomallaan tavalla uusien pankkien mukaan ottamista.

Usein yrityksissä puhutaan ja keskitytään automaation ja informaatiotekniikan tuomiin hyötyihin. Automaatiot ovat kuitenkin käytännössä kalliita toteuttaa ja niiden takaisinmaksuaika on parhaimmillaankin vähintään kaksi vuotta. On tärkeä havainto, että yrityksen liiketoimintaa voi kehittää myös muilla työkaluilla, kriittisesti omia prosesseja ja sovittuja malleja tarkastellen, parempia tapoja kokeilemalla. Tähän kuvattuun projektiin sitoutunut työaika pilotin aikana oli käytännössä olematon muiden, kuin siihen varsinaisesti osallistuneiden toimihenkilöiden osalta. Suurimaksi osaksi johdon osalta panostaminen tapahtui normaalin työajan ulkopuolisena ylimääräisenä projektina. Esimiehet panostivat kokonaistyöajastaan vain pienen osan. Käytännössä kustannuksia ei syntynyt muutoin, kuin kahden palkatun määrääikäisen tekijän osalta. Eli summattuna: 3,5kk työpanoksella sivukuluineen, eli yhteensä n. XX€:n investoinnilla saatiin toteutettua pilotti, jonka hyödyn ryhmälle voi laskea olevan jo vuonna 2021 lähes X miljoonaa euroa, käyttäen laskussa yhden asiakastapaamisen keskimääräistä tuottoa.

Pilotti oli onnistunut ja osoitti selvästi kokeilevan kehittämisen mallin ylivertaisuuden ja nopeuden käytännön liike-elämässä. Ennakkoluuloton nopea liikkeelle lähteminen piti projektin lyhyenä ja tavoite oli selvä. Matkalle osui poikkeuksellisen vähän mutkia, mutta toisaalta nekin olivat kaikki ratkaistavissa nopealla päätöksenteolla ja tiiviillä projektitiimillä. Vuosi oli työelämässä kaikille osallisille todella haastava koronan vuoksi, mutta tämä projekti ja pilotoinnin täydellinen onnistuminen karistivat kaikki pettymyksen ja turhautumisen tunteet, joilta ei voinut vuoden aikana välttyä.

6.1 Opit seuraavaa projektia varten

Kriittisesti tarkasteltuna datan keräämiseen olisi pitänyt käyttää enemmän huomiota ja miettiä tarkasti sen muoto, saatavuus ja säilytys. Nyt jälkikäteen ajateltuna oli virhe jättää keräystavan ja kirjaamisen suunnittelu tiimiesimiesten ja tiimiläisten ratkaistavaksi. Tästä seurasi se, että jouduttiin aina erikseen pyytämään dataa, eikä se ollut reaaliajassa verkossa käytettävissä. Toinen virhe tehtiin siinä, ettei riittävän tarkasti ohjeistettu tekijöitä kirjaamaan kokonaisvaltaisesti syitä eri aihealueiden ratkaisumahdollisuuksien suhteen. Nyt tieto siitä, mitä valtuutta oli käytetty, oli kyllä tarkkaa, mutta tieto siitä, miksi periaatetasolla keskitetty yksikkö pystyy ratkaisemaan tietyn viestin ja vastaamaan asiakkaalle, jäi vajavaiseksi. Eli oppi tiivistettynä:

- Vaikka lähdetään kevyesti ja kokeilemalla liikkeelle, on saatava data projektin löydettävissä oleva timantti. Ja timantin laatu ja karaatit ovat juuri niin korkeat, kuin kirjatun datan laatu → ei kannata oikoa!

6.2 Seuraavat askeleet

Jäljellä on aiemmin kuvatusti pilotin laajentaminen kaikille ryhmän pankeille. Tähän liittyy osaltaan myyntityötä, koska vaikka tällä tekemisellä autetaan pankkeja menestymään, on niissä myös vanhakantaisia asenteita sen suhteen, mikä on keskitetyn palvelun rooli. Tärkein tehtävä on kuitenkin huolehtia riittävästä kommunikaatiosta pankkien liiketoimintajohtajien kanssa, jotta pankeissa vapautunut aika hyödynnetään optimaalisen kaupallisesti asiakaskohtamisissa, livenä, tai verkossa. Koko projektin potentiaalinen hyöty jää saavuttamatta, mikäli syntyvän ”työn tyhjiön” annetaan täytyä orgaanisesti toissijaisella puuhastelulla, eikä työpanosta johdeta määrätietoisesti asiakaskohtamisiin. Tämä vaatii muutosjohtamisen ja hyvän viestimisen kykyjä, sekä periaatteellisesti laittaa pankkien keskusyhteisön ohjaamaan niiden tekemistä, mikä lähtökohtaisesti ei ole sen tehtävä, vaan keskusyhteisön varsinainen rooli on ilman pakottavaa ohjausta auttaa pankkeja saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa. Tämä on kuitenkin liian tuottava mahdollisuus ja liian tärkeä asia jättää sattuman varaan, pankkien valinnaiseksi tekemiseksi. Palvelun käyttöönotto pankeissa tarkoittaa myös niiden liiketoiminnan harmonisointia esimerkiksi alaikäisten pankkiasioinnin ja kuolinpesien pankkiasioiden hoidon suhteen, mikä on pelkästään positiivinen asia tulevaisuuden kannalta, etenkin keskitetyn palvelu-

tuotannon näkökulmasta. Pilottia tullaan siis aktiivisesti laajentamaan ja samalla kerätään koko ajan palautetta pankeilta siitä, mitä Säästöpankkipalveluissa vielä voidaan tehdä enemmän. Lopullinen tavoite on ylittää X0% ratkaisuaste Säästöpankkipalveluissa, pitäen samalla laatu ja tone of voice ryhmän standardien mukaisena.

Pilotin tiimiläisten kanssa käytiin vielä viimeinen epävirallinen haastattelu ja heiltä pyydettiin palautetta projektista. He kokivat motivoituneensa suhteellisen ”vapaista käsistä” konkreettisen tekemisen toteuttamisessa ja kertoivat myös tavoiteasetannan olleen hyvä, vaikka osoittautuikin haastavaksi. He toivoivat myös lisää koulutusta ja opetusta rahoitukseen suoraan kytkeytyvien aiheiden osalta, parantaakseen edelleen omaa kykyään ratkaista viestejä. Heidän palautteensa oli myös se, että ilman selkeitä ja harmonisoituja sääntöjä ryhmän pankkien kesken ei voida saavuttaa optimaalista tehokkuutta keskitetyssä palvelussa. Viimeinen katsaus ratkaisuasteisiin oli jälleen positiivinen: pilotissa oli käsitelty yhteensä XX46 verkkoviestiä, joista XX57kpl oli ratkaistu SPP:ssa. Tämä tarkoittaa koko mittausajan korkeinta tulosta, eli alkuperäisen ennusteen 30% ylitettiin selvästi, lopullisen lukeman ollessa 39,3%. Pidettiin epätodennäköisenä, että käytännön tekemistä olisi voinut tehostaa enemmän, vaan koettiin, että pilotissa saavutettiin tältä osin huippu. Saavutetuilla lukemilla on helppo perustella jatkossa laajentamista, eikä ole todennäköistä, että pankit olisivat vastahankaisia. Tämä pilotti korostaa myös hyvien tekijöiden arvoa. Ilman motivoituneita ja sitoutuneita, roolinsa ymmärtäneitä tiimiläisiä ja esimiehiä ei projekti olisi ollut onnistunut. Edelleen, klassiset johtamisen ja rekrytoinnin kyvykkyydet, kannustus ja luottamuksen osoittaminen, avoimuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet, ovat tie menestykseen monella tasolla, myös kehittämiseen liittyvissä projekteissa. Viisauden avaimet ovat perusasioiden tinkimättömässä toistamisessa ja hiomisessa.

7 TUTKIMUS KOKEILEVAN KEHITTÄMISEN MALLIN HEIJASTUMISESTA HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYTEEN

7.1 Tutkimusongelmat

Kokeilemalla kehittäminen on niin Säästöpankkiryhmässä, kuin business-elämässä laajemminkin vielä verrattain uusi tapa kehittää liiketoimintaa. Säästöpankkipalvelut ryhmän keskitettynä taustatyö- ja asiakaspalveluorganisaationa pyrkii tuottamaan erityisesti kolmea asiaa:

- Loppukäyttäjä-asiakkaiden erinomainen asiakaskokemus
- Sisäinen asiakaskokemus ryhmän pankeille ja Säästöpankkiliitolle
- Erinomainen työntekijäkokemus Säästöpankkipalvelujen henkilökunnalle

Verkkoviestipilotin konkreettiset liiketoiminnalliset tulokset saatiin helposti ja ulkoiseen asiakastytyväisyyteen on helppo vetää johtopäätökset siitä, että onnistuneen pilotin myötä asiakkaat saivat vastauksia nopeammin, kuin aiemmin, mutta projektista saatu data ei muutoin suoraan vastaa siihen, mikä oli projektia toteuttavan henkilöstön kokemus projektiin osallistumisesta, eikä siihen, mikä oli pankeissa keskitettyä palveluamme ostavan ylimmän johdon kokemus pilotista ja näkemys kokeilevan kehittämisen mallista.

7.2 Tutkimuksellinen tavoite

Ojasalo ym. (2018, 26) toteavat kehittämistyön alkavan kehittämiskohteen löytämisestä ja tavoitteen asettamisesta. Aiemmin kuvatussa kehittämistyössä perimmäinen tavoite oli kehittää konkreettista toimintaprosessia, joten edellä mainittujen kirjoittajien luokittelumallin perusteella kehittämistyötä voi pitää uudistamisperustaisena. Kuten aiemmin totesin, organisaation halusi saada syvällisemmän kuvan siitä, miten kokeilevan kehittämisen malli heijastui eri työntekijäportaisiin ja sidosryhmiin, pelkkä prosessuaalisesti onnistunut kokeileminen lopputuloksineen ei tarjonnut riittävästi näkemystä. Näin ollen tavoitteeksi muodostui selvittää toimintatutkimuksen keinoin, osallistaen ja laadullista lopputulosta mitaten, kokeilevan kehittämisen pilotissa mukana olleiden tiimiläisten ja tiiminvetäjien kokemuksia kehittämisen mallista itsestään, sen vaikutuksista heidän työnteki-

jäkokemukseensa ja lisäksi saada vinkkejä jatkoon vastaavien projektien toteuttamiseen. Haluttiin myös selvittää, miten pilotti koettiin tunteen tasolla pankeissa ja ryhmän ylimmässä johdossa, sekä miten he kokivat kokeilevan kehittämisen mallin suhteessa perinteiseen, laajaan suunnitteluun ja pohjatyöhön perustuvaan malliin.

7.3 Toteuttamistavat ja tutkimuksen kohderyhmän valinta

Saatujen liiketoiminnallisten, mutta muutoin vajavaisten tietojen pohjalta päätettiin lähteä täydentämään pilotin onnistumisen kuvaa edellä kuvatun tiedontarpeen perusteella kahdella eri lähestymistavalla:

- 1.) kyselynetti.com:n kautta toteutettu kyselytutkimus projektia toteuttaville tiimiläisille ja heidän esimiehilleen (yhteensä 6 henkilöä: 4 tiimiläistä ja 2 tiiminvetäjää)
- 2.) Haastattelututkimus pilottipankkien liiketoimintajohtajalle ja toimitusjohtajalle, Säästöpankkipalvelujen toimitusjohtajalle, sekä Säästöpankkiliiton henkilöasiakasliiketoiminnasta vastaavalle liiketoimintajohtajalle. Toteutus Microsoft Teamsin kautta haastattelu nauhoittaen.

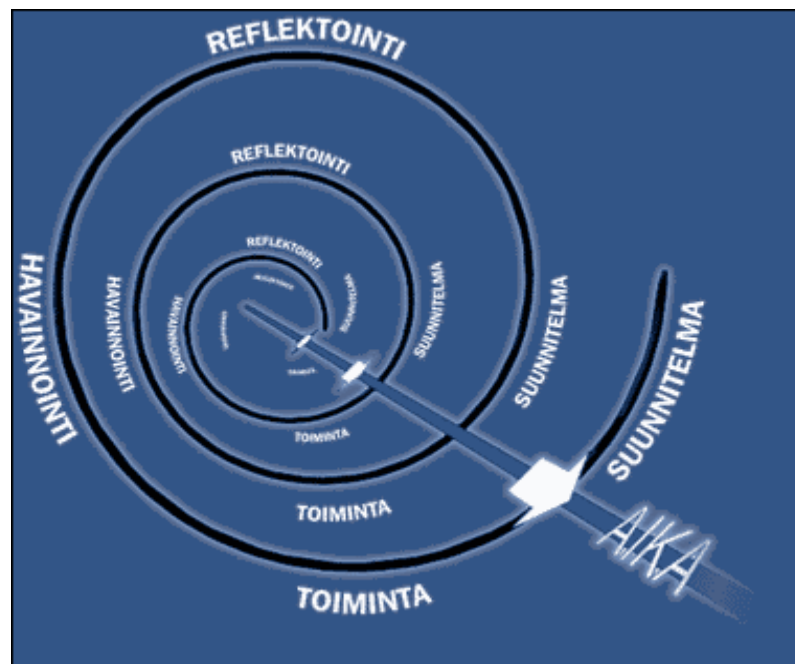
Koska projektiin osallistui hyvin rajallinen määrä henkilöitä, ei koettu järkevänä supistaa otantaa millään tavalla, vaan kohdistettiin kysely kaikille osallisille tiimiläisille ja esimiehille. Haastateltavat johdon edustajat valittiin pilotissa mukana olleiden pankkien osallisista johtajista, minkä lisäksi haluttiin strategista näkemystä Säästöpankkipalvelujen toimitusjohtajan näkökulmasta ja Säästöpankkiryhmän henkilöasiakasliiketoiminnan vetäjältä. He olivat pilotin aikaan informaation tasolla aktiivisesti mukana, minkä lisäksi enakoitiin heillä olevan näkemystä ja kykyä vastata kattavasti esittämiini tutkimuskysymyksiin. Heidän vastauksillaan tulee olemaan merkittävästi painoarvoa sen suhteen, miten kehittämistä Säästöpankkipalveluissa ja osin koko ryhmässä jatkossa toteutetaan. Näin ollen koettiin tutkimuksellisen panoksen olevan hyvin merkittävä ja samalla äärimmäisen motivoiva.

Ojasalo ym. (2018, 28) korostavat sitä, että kehittämisen kohteen nykytila ja historia täytyy kartoittaa riittävän hyvin ennen tutkimusta. Tämän tutkimuksen kohdalla tämä toteutui hyvin sitä kautta, että tutkimuksen tekijä oli n. 2,5 vuotta johtanut kyseistä verkkoviestien keskittettyä käsittelyprosessia Säästöpankkipalveluissa. Lisäksi työnjaon pelisäännöt ja ryhmän strategiset tavoitteet olivat tekijälle hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn kautta täysin selkeät. Pohdittaessa hankittavan tiedon arvoa kriittisesti, tunnistettiin kaksi mah-

dollista tiedon validiuteen vaikuttavaa seikkaa. Ensimmäinen koski sitä, että sekä haastateltavat tiimiläiset, että heidän tiiminvetäjänsä olivat kaikki tutkijan alaisia. Riskinä nähtiin se, että haluttaisiin vastata tavalla, jonka ajateltiin miellyttävän tutkijaa. Koska organisaatiossa avoimuus on tärkeä arvo ja kritiikkiä esitetään avoimesti, pidettiin riskiä organisaation suhteellisen mitigoituna. Toisena riskinä nähtiin se, että johto ei olisi välttämättä jaksanut paneutua aiheeseen ja vastaisi nopeasti ja pintapuolisesti, mutta käytännössä tämä pelko kuitenkin osoittautui täysin turhaksi.

7.4 Tutkimusmenetelmien valinta

Koska tutkimuksen kohteena oli kokeilevan kehittämisen pilotointiprojekti, päädyttiin nopeasti eri tutkimusmenetelmiä harkitessa toimintatutkimukseen. Toimintatutkimus on hyvin osallistava tutkimusmetodi ja kuten Ojasalo ym. (2018, 58) toteavat, sen avulla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Lisäksi toimintatutkimuksen prosessi on peruseriaateiltaan hyvin saman tyylinen, kuin kokeilevan kehittämisen malli, eli havainnointi, tiedon keruu, reflektointi ja sen pohjalta tehdyt päätökset vuorottelevat alla olevan kuvan kaltaisesti (kuva 3).



Kuva 3 Toimintatutkimuksen prosessikuvaus, (Suojanen 2014)

Tutkimuksen tavoite oli alusta lähtien selkeä, kuten aiemmin kuvattu ja hypoteesit olivat:

- Kokeilevan kehittämisen mallin mukainen projekti on siihen osallistuville tiimiläisille ja tiiminvetäjille motivoiva ja mieluinen, sekä työntekijätyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttava
- Säästöpankkiryhmän ylin johto pitää kokeilevalla mallilla kehittämistä modernina, vähäriskisenä ja nopeana tapana kehittää, ja kannustaa kokeilemaan, sekä pitää pilottia onnistuneena

Kuten Ojasalo ym. (2018, 104) toteavat, on kyselytutkimuksella tarkoitus testata näiden premissien ja hypoteesien paikkansapitävyys. Koska projektiin osallistui hyvin rajattu määrä henkilöitä, ei määrällistä menetelmää voinut ajatella validina, vaan päädyin laadulliseen menetelmään. Ojasalo ym. (2018, 105) kirjoittavat, että tieteellisessä tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä tyypillisesti sellaisiin tutkimuskohteisiin, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Juuri tällaisen ilmiön tutkimisesta oli tämän aiheen kohdalla kysymys. Tutkimuksen tavoitteena oli nimenomaan löytää uutta tietoa ja ymmärtää suppean ryhmän ajattelua syvällisesti ja paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään valitun otannan perusteella kuvaamaan reaali maailman ilmiöitä harkinnanvaraisen otannan kautta (Ojasalo ym. 2018, 105). Samat kirjoittajat toteavat myös, että usein laadullinen tutkija on varsin lähellä tutkittavia, kuten tässäkin tapauksessa (Ojasalo ym. 2018, 106). Ojasalo ym. (2018, 110) myös kertovat, että laadullisen tutkimuksen johtopäätösten luotettavuutta voi parantaa triangulaation keinoin, eli tutkimalla ilmiötä useamman näkökulman ja tutkimusmenetelmän kautta.

7.5 Kysymysten määrittely

Kuten aiemmin mainittu, on kokeilemalla kehittäminen vielä tekijöille verrattain uusi tapa toteuttaa liiketoiminnan kehittämistä organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olevalle organisaation johdolle oli tärkeää konkreettisten prosessiin liittyvien tehostumisten lisäksi työntekijäkokemus ja sen positiiviset, tai negatiiviset heijastusvaikutukset sekä tiimiläisten, että tiiminvetäjien tasolla. Haluttiin siis kaivaa esiin kokemusperäisiä vastauksia,

mikä asetti vaatimuksen määrittellä kysymykset mahdollisimman avoimiksi. Kuitenkin haluttiin säilyttää rationaalisuus ja pitää kysymysten määrä sellaisena, että kyselyyn jaksetaan vastata loppuun asti ja vastaajien mielenkiinto säilyy.

Työntekijäkokemuksen lisäksi haluttiin tietää, miten pilotissa mukana olleet kokivat vastuullisuuden ja epävarmuuden tunteet, joita kokeilevan kehittämisen projekteissa väistämättä esiintyy. Koska ennakoitiin, että tulevaisuudessa kokeilemalla tullaan kehittämään enemmänkin, haluttiin myös saada näkemystä siihen, kuinka paljon ohjausta vastaavan kaltainen pilotti tulevaisuudessa mahdollisesti vaatisi päästäkseen käyntiin. Eli pyrittiin kartoittamaan toteutuneeseen nähden niin sanotun minimaalisen alkupanoksen määrää, jotta tulevien pilottien resurssisitovuutta pystyttäisiin arvioimaan jatkossa tarkemmin.

Projektin alussa pyrittiin kuvaamaan tekijöille sitä, miten tärkeässä projektissa he ovat mukana. Tämän viestin perillemenosta oltiin kiinnostuneita puhtaasti viestinnällisessä mielessä ja siihen riitti arvion mukaan hyvin yksinkertainen kysymyksenasettelu. Koska hypoteesi oli, että työntekijät kokevat kiinnostavana sen, että pääsevät vaikuttamaan pilotin kulkuun paljon itse, haluttiin myös kysymyksiin selvittää, oliko tämä heidän aito kokemuksensa, vai pelkkä mielikuva.

Ylimmälle johdolle suunnatuissa haastattelukysymyksissä pyrittiin kartoittamaan suhtautumista kokeilevaan kehittämiseen ja siihen, miten pankkien omistaman organisaation itsenäinen kehittäminen koetaan. Lisäksi haluttiin kartoittaa vastaajien näkemyksiä työn keskittämisestä pankeista keskitettyyn yksikköön ja pilotin tuomien säästöjen merkitystä pankeille. Haluttiin myös haastaa tekijöiden subjektiivinen näkemykseni pilotin onnistumisesta ja selvittää, onko asiasta niin selvä konsensus, kuin mitä tekijät kokivat. Haluttiin lisäksi vastaajien näkemys siitä, miten työntekijäkokemus heidän näkemyksensä mukaan pankeissa kehittyä, mikäli pilotti otetaan laajasti käyttöön ja työtä siirtyy Säästöpankkipalveluihin.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Tiimiläiset, eli käytännön toteuttajat

Vastaukset saatiin kaikilta neljältä pilottiin osallistuneelta tiimiläiseltä, eli vastausaste oli 100%. Hypoteesi mielekkästä ja työtyytyväisyyttä positiivisesti lisäävästä tekemisestä sai vahvistusta osallistujien vastauksista, joissa todettiin mm.

”Tämän verkkoviestipilotoinnin kautta olen päässyt tekemään todella mielenkiintoista ja avartavaa työtä kaikilla pankkimaailman sektoreilla, säästämisestä rahoitukseen, henkilöasiakkaista perikuntiin. Motivaatio on ollut kyllä kohdallani huipussa.”

Toinen vastaaja totesi:

”Mielenkiintoista on ollut olla mukana luomassa uutta toimintamallia oman osaamisen pohjalta”.

Kaikki neljä vastaajaa kokivat pilottiin osallistumisen mielekkäänä tekemisenä.

Alkuvaiheen ohjaukseen liittyvissä asioissa vastauksissa esiintyi enemmän hajontaa. Pääsääntöisesti ohjaus ja tehtävänasettelu koettiin hyvin riittäväksi, muuta erityisesti siihen, mistä tietoa tekemisen tueksi löytyy, olisi pitänyt selvästi kiinnittää enemmän huomiota. Vastauksista oli myös tulkittavissa, että erityisesti vertaistuki koettiin tärkeäksi, eli vastaavassa pilotissa pitää jatkossa varmistaa tiimiläisten keskinäisen kommunikaation mahdollisuus ja helppous.

Kokeilemalla kehittämisen tuoma epävarmuus ei ollut vastaajille juurikaan ongelma, vain yksi tekijä mainitsi kokeneensa sitä. Tekijöiksi oli valikoitu suhteellisen osaavaa ja itsenäiseen työskentelyyn kykenevää henkilöstöä, mikä heijastui vastauksissakin. Koettiin, että oma ammattitaito, itsenäisyys ja aiempi kokemus antoivat riittävästi vastauksia pilotissa eteen tulevien ongelmien selättämiseksi. Toimintatapojen kehittäminen ja muutos koettiin yksimielisesti vain positiivisena asiana. Huomionarvoista oli se, että vaikka tiimiläisten ikäjakauma oli 22-v ja 64-v välillä, ei ollut muutosvastarinta, tai vanhoista opituista malleista kiinni pitäminen ei näkynyt millään tavalla vastauksissa, päinvastoin. Yrityksen johdon edustajat olivat myös tyytyväisiä havaitessaan, kuinka rohkeaa ja ennakkoluulotonta henkilökuntaa Säästöpankkipalveluissa on.

Viestintään liittyvä kyllä/ei-kysymys pilotin tärkeyden kokemuksesta sai yksimielisesti kyllä-vastauksia. Koska viestinnän onnistuminen oli vain sivuosassa ja lähinnä yleisellä tasolla kiinnostava osa-alue, jätettiin se kyllä/ei-vaihtoehdoksi. Jos sen pohjalta olisi pitänyt tehdä syvällisempiä johtopäätöksiä, olisi esimerkiksi liukuasteikko, tai aihetta tarkemmin avaava avoin kysymys tullut kysymykseen. Sinänsä onnistunut viestintä on todella tärkeää, koska yleisesti ollaan sitä mieltä, että motivoitunut ja työnsä tärkeäksi kokeva ihminen myös pääsee työssään huomattavasti parempiin tuloksiin. Vastausten perusteella oli onnistuttu perustelemaan ja luomaan pilotista totuudenmukaisen, mutta relevantti mielikuva tekijöille, eli viestintää voitiin pitää onnistuneena.

Se, että tiimiläinen pääsee itse vaikuttamaan kokeilemalla kehittämisen lopputuloksiin, oli sekä hypoteesin, että vastausten perusteella olennaista. Yksi vastaajista kirjoitti:

”...tämä kyllä motivoi ihan eri lailla tekemiseen, mielenkiinto säilyy, kun eteen tulee uutta ja huomaa, että näinkin asioita voidaan hoitaa.”

Toinen vastaajista kirjoitti:

”Koen tämän mallin motivoivampana (kuin perinteinen malli) ja olen päässyt tuomaan erilaista näkökulmaa keskitettyyn palveluun.”

Kaikki neljä vastaajaa pitivät kokeilemalla kehittämistä motivoivana ja hyvänä mallina ja kokivat saaneensa siitä itsekkin lisäarvoa omaan työhönsä lisääntyneen perspektiivin ja vaikutusmahdollisuuksien kautta.

Avoimena palautteena tiimiläiset kokivat, että pilotti oli mielenkiintoinen ja että se syvensi heidän tietotasoaan. Myös konkreettisia arvokkaita havaintoja esimerkiksi asiakasmuutoksen käytöstä kommunikaatiokanavana pankin ja keskitetyn yksikön välillä, sekä tiedonhaun yksinkertaistamisen tarpeesta nousi esille. Esimiesten tavoitettavuus sai kiitosta, mikä on erittäin positiivinen havainto heidän sitoutumisestaan pilottiin. Ilman kattavaa sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi ei hyviä tuloksia voida saada aikaan.

Tiimiläisten palaute summattuna antaa vastauksen hypoteesiin, joka oli ”Kokeilevan kehittämisen mallin mukainen projekti on siihen osallistuville tiimiläisille motivoiva ja mieluinen, sekä työntekijäytyväisyyteen positiivisesti vaikuttava.” Analyysi vastausten pohjalta osoitti hypoteesin osuneen täysin oikeaan. Työ koettiin mielekkääksi, korkeaa motivaatiota korostettiin ja työn tärkeys koko ryhmän näkökulmasta oli sisäistetty hyvin. Tiimiläisten korkeasta sitoutumisesta ja tahtotilasta kieli muun muassa palaute, jossa painoitettiin sitä, että oma ammattitaito ei vielä riittänyt projektin alussa kaikilla osa-alueilla

hyvään lopputulokseen. Mahdollisuus vaikuttaa itse ja luoda kokonaan uutta motivoi selvästi tekijöitä yrittämään kaikkensa pilotin onnistumiseksi. Kysymykset olivat onnistuneita niihin saatujen vastausten perusteella, ja johtopäätösten tekeminen vastausten pohjalta oli varsin helppoa ja yksiselitteistä. Kaikki vastaajat lisäksi vastasivat kaikkiin kysymyksiin relevantisti, joten tutkimus onnistui myös siinä, että kysely oli riittävän lyhyt, eikä aiheuttanut turhautumista, mutta antoi kuitenkin riittävästi dataa tuloksen määrittelymiseksi.

8.2 Tiiminvetäjät

Myös tiiminvetäjiltä saatiin 100% vastaus, eli molemmat vastasivat. Käytännössä tiiminvetäjille esitettiin täysin samat kysymykset, kuin tiimiläisillekin, sillä erotuksella, että kysymyksissä ”tekijä”-sana oli korvattu ”tiiminvetäjä”-sanalla. Pilotissa tiiminvetäjät olivat hyvin samanlaisessa roolissa, kuin tiimiläiset, eli alkuohjeistuksen jälkeen käytännön johtamisjärjestelyt oli delegoitu hyvin pitkälti heille, samoin pilotin konkreettisen toteuttamisen vastuu. Samalla tavalla, kuin tekijät, he olivat täysin uudenlaisen projektin kanssa tekemisissä, mistä syystä arvioitiin, että samanlaiset kysymykset palvelevat hypoteesin validointia, tai vääräksi osoittamista.

Kysymykseen kiinnostavuudesta ja motivaatiosta suhteessa aiempiin työtehtäviin saatiin muun muassa seuraavat vastaukset:

”Kyllä se oli mielestäni hyvin motivoivaa, koska sain olla kehittämässä jotain uutta ja sain oman vastualueen”, sekä

”Verkkoviestipilotin toteuttaminen verrattuna aiempiin työtehtäviini kiinnostavuudeltaan/motivoivuudeltaan oli mielestäni positiivisesti poikkeavaa”.

Näin siis myös tiiminvetäjien vastaukset vahvistivat tiimiläisten antamaa palautetta ja olivat hyvin saman suuntaisia. Olennainen havainto vastauksista oli myös se, että

”... olemme toisen tiimiesimiehen kanssa saaneet miettiä käytännön toteutuksen aika vapaasti....”

Eli nimenomaan he kokivat, että saatiin tehdä jotain, ei ”jouduttu” itsenäisesti suunnittelemaan.

Molemmat tiiminvetäjät korostivat alkuvaiheen ohjauksen riittävyttä. Tästä vedettiin selvän johtopäätöksen siitä, että vastuuta tällaisissa piloteissa kannattaa nimenomaan jakaa tiiminvetäjätasolle ja suorittavalle tasolle, johdon vetäessä vain suuret linjat ja määrittäessä tavoiteasetannan ja aikataulutuksen. Tiiminvetäjät kokivat kuitenkin normaalia jännitystä uuden edessä, kuten käy ilmi toisen vastauksesta:

”Perinteinen suomalainen ajattelee, että nyt mennään perse edellä puuhun, kun edetään nopeasti, ilman erityistä suunnitelmaa yms. Jälkeenpäin ajateltuna ohjaus projektin toteuttamisen suhteen oli oikein riittävä.”

Jatkon kannalta koettiin erittäin positiivisena myös se, että kokeilevan kehittämisen perusajatukset oli oivallettu hyvin:

”Tiiminvetäjänä pitää kuitenkin olla avoin mieli sille, että parhaat käytännöt tulevat esiin projektin edetessä. Tiiminvetäjän vastuulla on myös se, että tiimiläiset ajattelevat projektista samalla tavalla.”

Toinen tiimiesimies kirjoitti:

”Toivoisin tällaista enemmänkin meille, kun monesti pitäydytään vain vanhoissa ohjeissa eikä osata (tai aina halutakaan) miettiä työtapoja tai ohjeita uudelleen.”

Tiiminvetäjien palautteet jopa hieman yllättivät, oli kuviteltu, että tietynlaista muutosvastarintaa olisi näkynyt vastauksissa enemmän, mutta oli ilo huomata oletus vääräksi. Luonnollisena taas voidaan puolestaan pitää sitä, että esimiestasolla oli ymmärretty selkeästi pilotin tärkeys, molemmat pitivät sitä ryhmän kannalta tärkeänä kehittämisenä.

Vastaukset kokeilevan kehittämisen mallista itsestään olivat hyvin mielenkiintoisia. Toinen esimiehistä vastasi:

”Ennen en tästä mallista niin välittänyt, mutta nyt kehittämisen malli mielestäni toimii ja miksi se ei toimisi jossain muussakin työtehtävässä!”

Toinen puolestaan kirjoitti:

”Minua motivoi tällainen malli ja varmasti tällaisessa projektissa saadaan enemmän aikaiseksi ja tuloksia, kun ei ole liian tarkkaan määritetty mitä tehdään ja mitä halutaan.”

Mallista innostuminen vaatii siis joko sen, että on itse mukana, tai mahdollisesti sen, että joku toinen esittelee toteutetun projektin, sen vaiheet ja lopputulokset. Mallin ”uudenkarheuden” vuoksi jonkintasoista ennakkoluuloa sitä kohtaan on olemassa. Kuitenkin molempien tiiminvetäjien kokemukset selvästi alleviivaavat mallin toimivuutta, motivoivuutta ja sen merkitystä, että saa itse vaikuttaa tekemiseen ja sen suuntaan. Organisaation johdolle tämä tarkoittaa, että on luotettava, uskottava ja delegoitava niin, että sattuu. Hyvin tarkkanäköinen ja ehdottomasti huomioon otettava havainto toiselta tiiminvetäjältä oli myös:

”Mutta voin kuvitella, että tällainen tapa ei kaikille sovi. Jouduimme tätä pohtimaan, kun valitsimme lisää tekijöitä projektiin.”

Eli on pystyttävä objektiivisesti arvioimaan, kenelle varsin itsenäinen ja omaa tekemistä voimakkaasti johtava ote sopii ja kenellä epävarmuuden sietäminen on riittävällä tasolla.

Avoimissa palautteissa tiiminvetäjät antoivat hyvää palautetta pragmaattisista, lähinnä käytännön työhön liittyvistä asioista, kuten tekijöiden valtuudet, työntekovälineet ja työntekopisteet. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jatkossa näiden osa-alueiden vastuu- ja delegoiminen pitää tehdä huolellisesti, jottei yhtään päivää kulu hukkaan esimerkiksi puuttuvan valtuuden, tai viallisen tietokoneen takia. Kokonaisuus onnistui kuitenkin vastausten valossa varsin hyvin, kuten toinen tiiminvetäjästä kirjoitti:

”Verkkoviestipilotista on positiivinen ajatus ja se on nostanut pilottipankkien ratkaisustetta hienosti!”

Kokeilevan kehittämisen tärkeys korostui kaikilla haastatelluilla. Eräs totesi:

”Kokeileva kehittäminen on nykyään jo edellytys, koska maailma ympärillä muuttuu niin nopeasti.”

Toinen totesi:

”Kokeilevan kehittämisen ehdottomia vahvuuksia on nopeus ja se, että asiakasnäkökulmasta se on äärimmäisen asiakaslähtöistä.”

Haastatellut pitivät raportointia erittäin tärkeänä ja heillä oli myös omakohtaisia kokemuksia siitä, että mikäli raportointi jää vajaaksi, eikä päätöksenteon perusteena ole riittävästi dataa, on todennäköistä, että koko pilotti epäonnistuu. Raportointia ja datan keruuta pidettiin olennaisen tärkeänä myös pankkialan voimakkaasti reguloidun luonteen takia. Myös jälkikäteen on pystyttävä osoittamaan tutkimuksen kulku ja tulokset, mikäli joku valvova viranomainen näin vaatisi. Kuten haastateltava totesi:

”Kuka tahansa kehittämisen kumppani onkaan, niin pitää luoda mittarit ja välietapit, ’ihan hyvin menee’ ei riitä laadukkaiden johto- ja jatkopäätösten tekemiseksi.”

Kokeilevan kehittämisen riskinä nähtiin se, että kevyen suunnittelu- ja kartoitusvaiheen vuoksi joitain olennaisia esteitä saattaa jäädä alussa havaitsematta, mikä voi johtaa siihen, että tehdään niin sanottua turhaa työtä. Toisaalta todettiin, että perinteiseen kehittämisen malliin nähden kokeilevan mallin henkilöresurssien sitovuus on paljon läpinäkyvämpää. Mahdollisena haittapuolena nostettiin myös se, että kokeilemalla kehittämiseen liittyy usein epävarmuutta ja tiettyä varman struktuurin puutetta, mikä saattaa heijastua negatiivisesti työntekijätyytyväisyyteen. Tämä korostaa sitä, että pilotteihin kannattaa valita sopivia, painetta ja epävarmuutta sietäviä tekijöitä mukaan, mikä nousikin aiemmin tiimiesimiesten vastauksista esille.

Kehittämisen ja kokeilemisen rohkeuden tarve korostui kaikilla vastaajilla. Lisäksi useampi mainitsi sen, että kaiken kehittämisen tulee palvella yhteisen strategian saavuttamista, eikä kehittäminen saa missään organisaation osassa olla kokonaisuudesta irrallaan. Tarvitaan paljon viestintää, kommunikointia ja yhteistyötä organisaation eri osiin, jotta kehittämisen koordinaatio pysyy hallussa, eikä sitä tehdä päällekkäin, resursseja tuhlaten. Yksi vastaajista tiivistä asian näin:

”Yhteinen strategia on pidettävä kehittämisen keskiössä ja samoin asiakkaan hyväksi tekeminen, siinä kaiken ydin.”

Yksimielisyys vallitsi siitä, että kokeilukulttuurin rakentaminen organisaatiokulttuurin osaksi on todella tärkeää, mutta vaatii todella pitkäjänteistä työtä.

Toteutetun verkkoviestien ratkaisuasteen nostoon tähtäävän pilotin tuloksia pidettiin yksimielisesti hyvinä. Pankkien arvokkain resurssi on asiakkaiden kanssa käytetty aika ja mitä enemmän tätä aikaa pystytään pankeille vapauttamaan, sitä paremmat mahdollisuudet niillä on Säästöpankkiryhmän ydinajatuksen mukaisesti palvella asiakkaita niin, että näillä on mahdollisuus vaurastua ja toisaalta tehdä myös taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Kannattava pankkiliiketoiminta on jatkuvuuden, turvallisuuden ja yhteiskunnallisen stabiiliteetin säilymisen ytimessä. Keskitetyn asiakaspalvelun työn määrän lisääntyessä pankeissa asiakaskohtaamisiin vapautuneen ajan kuvaamista euroissa vastaajat eivät pitäneet välttämättä relevanttina. He kokivat, että on riittävä näyttää pankkikohtaisesti se, paljonko aikaa vapautuu ja antaa sen jälkeen pankin operatiivisen liiketoimintajohdon tehdä johtopäätökset siitä, miten tuo aika kussakin pankissa hyödynnetään. Varsin osuva kiteytys tuli yhdeltä vastaajista: ”Kun Pyhä Kolminaisuus”, eli asiakasnäkökulma, kannattavuusnäkökulma ja toimihenkilönäkökulma tuodaan kehittämisen lopputuloksissa esille, on mahdollinen muutos ja sen perusteet helppo johtaa ja perustella pankissa.

Asiakastyöhön vapautuva aika pitäisi myös yhden vastaajan mukaan nähdä kokonaisuutta palvelevana niin, että yksittäinen asiakaskohtaaminen ei välttämättä tuo suoraan euroja, mutta pitkällä tähtäimellä se on todennäköisesti kannattavaa, positiivisen asiakaskokemuksen kautta. Lisäksi vastaajat painottivat sitä, että heti kehittämisen alkuvaiheessa pitää luoda vähintään hypoteettinen business case, jota tulee päivittää kaikissa kokeilevan kehittämisen havainnointipisteissä. Vastaajat korostivat myös sitä, että business case voi olla myös muun, kuin euromääräisen hyödyn näyttämistä. Kehittämisen onnistunut lopputulos voi näkyä asiakkaalle nopeampana ja joustavampana prosessina, korkeampana työntekijätyytyväisyytenä, tai esimerkiksi compliance-näkökulmasta laadukkaampana asiakirjatuotantona.

Työntekijätyytyväisyyden kehityksessä uskottiin vastausten perusteella positiivista kehittymistä onnistuneen pilotin myötä. Vastauksissa todettiin myös, että ratkaisuasteen nosto kehittää sekä pankin henkilökunnan, että keskitetyn asiakaspalvelun tiimiläisten

työntekijäytytyväisyyttä, koska pankissa pystytään keskittymään eniten lisäarvoa tuottaviin asiakaskohtaamisiin ja keskitetyssä palvelussa pystytään ratkaisemaan aiempaa enemmän asiakkaan asioita ja samalla kehittämään omaa pankkialan ammattitaitoa. Toisaalta pankkilaisten osalta nähtiin se riski, että vapautunut asiakasaika voi tarkoittaa myös kovempaa tavoiteasetantaa, mikä voi olla osalle motivoivaa, mutta osalle myös voimakkaasti stressiä aiheuttavaa. Käytännön toimijoilta oli tullut pankeista erittäin hyvää palautetta pilotista ja viestien vähentyminen oli huomattu. Eräs vastaajista kertoi tästä:

”Ihan selkeästi huomaamme arjessa, miten paljon enemmän viestejä ratkaistaan teillä.”

Työntekijäkokemuksen merkityksen voi mielestäni summata melko hyvin erään vastaajan kommenttiin:

”Työntekijäkokemus kulkee aina kehittämisen rinnalla ja työn mielekkyys tekijälle on olennaisen tärkeää!”

9 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Ojasalo ym. (2018, 48) korostavat, että työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen tekemisen, että yritysmaailman eettiset säännöt ja toimintatavat. He alleviivaavat kehittämistyön tavoitteiksi korkean moraalin, rehellisyyden, huolellisuuden, sekä tarkkuuden ja painottavat myös sitä, että tutkimuksen on oltava käytäntöä hyödyttävä. Tutkimuseetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistussuomennos (ALLEA 2020) määrittelee eettisesti korkealaatuisen tutkimuksen peruseriaatteiksi luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon. Lisäksi ohjeistuksessa korostetaan sensitiivistä tutkimuksen tekoa, mikä käytännössä ohjaa ottamaan huomioon ikää, sukupuolta, kulttuuria, uskontoa, etnistä taustaa ja yhteiskuntaluokkaa koskevat tekijät ja huomioimaan nämä sekä kysymyksenasettelussa, tutkimustilanteessa, kuin analyysi-vaiheessakin.

Tutkimusta refleктоitaessa voidaan arvioida sen vastaavan eettisesti korkealaatuisen tutkimuksen peruspilareita. Insentiiviä tulosten muokkaamiseen, tai paranteluun ei ole millään tasolla, koska samalla nakerrettaisiin tutkijan uskottavuutta ja organisaation tulevaisuutta. Lisäksi kaikki vastaajat lähtivät mukaan vapaaehtoisesti, ilman pakottamista. Kaikki haastattelut dokumentoitiin asianmukaisesti ja asianosaisille kerrottiin niiden säilytykseen ja keräämiseen liittyvät seikat. Lisäksi koko tutkimuksen osalta käytetyt lähteet on pyritty esittämään selvästi ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

10 POHDINTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kokeilevan kehittämisen pilotissa mukana olleiden tiimiläisten ja tiiminvetäjien kokemuksia mallista itsestään, sen vaikutuksista heidän työntekijäkokemuksensa ja saada vinkkejä jatkoon vastaavien projektien toteuttamiseen. Haluttiin myös selvittää, miten pilotti koettiin tunteen tasolla pankeissa ja ryhmän ylimmässä johdossa, sekä miten he kokivat kokeilevan kehittämisen mallin suhteessa perinteiseen, laajaan suunnitteluun ja pohjatyöhön perustuvaan malliin.

Liike-elämä tarjoaa harvoin tänä päivänä aikaa ja taloudellisia resursseja liiketoiminnan kehittämisen pitkälle vietyyn suunnitteluun ja tavoitteen tarkkaan määrittelyyn. Ilman rohkeaa kokeilun kulttuuria on yrityksellä merkittävä riski kuihtua pois, tai supistua niche-toimijaksi, koska vain jatkuva innovoiminen ja kehittäminen varmistavat uusien asiakkaiden saamisen ja tuloksen tekemisen. Siksi kokeilevaan kehittämiseen tulee kannustaa yrityksen ylimmästä johdosta alkaen ja toiminnan aikaansaannoksista pitää viestiä organisaatiossa aktiivisesti. Varmin tapa innostaa ja sitouttaa henkilökuntaa on kannustaa, näyttää esimerkkejä ja palkita hyvistä suorituksista.

Asiakkaat ovat yrityksen olemassaolon tarkoitus ja elinehto, mutta on syytä miettiä tarkasti, kuinka syvälle asiakkaan maailmaan uppoudutaan ja kuinka räätälöityä palvelua tarjotaan. Liian asiakaskeskeinen liiketoiminta ei skaalaudu ja liian asiakaslähtöinen liiketoiminta taas voi vaatia niin syvän luottamussuhteen asiakkaaseen, että sitä ei ole olemassa, vaikka palvelua tarjoava yritys niin kuvittelee. Voi siis olla riskinä haastaa asiakasta jopa liikaa.

Kunkin yrityksen on syytä räätälöidä asiakassuhteensa ja -segmenttinsä omista lähtökohdistaan ja resurssiensa puitteissa. Viime kädessä vain asiakaskokemus ratkaisee ja hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen voi olla monta reittiä. Markkinassa menestymisen ydin on kuitenkin itse luomisessa ja kehittämisessä, ei kopioinnissa, tai mallin mukaan toimimisessa. Niinpä rekrytoitaessa on pystyttävä avainhenkilöiden osalta selvittämään, onko heillä näkemystä, rohkeutta ja halua saada muutosta aikaan. Perinteinen insinöörimäinen pikkutarkkuus sopii edelleen moniin tehtäviin ja on sinänsä arvokasta, mutta sellaisen luonteenlaadun omaava ihminen on hätää kärsimässä, jos hänet laiteetaan tekemään kokeilemalla kehittämistä.

Ylipäänsä arvokkaita ominaisuuksia rekrytoitaville ovat nykyään enenevässä määrin muutosjohtamisen kyky, paineensietokyky, kyky sietää epävarmuutta ja halu saada asioita aikaan. Myös kognitiiviset kyvykkyydet ovat ensiarvoisen tärkeitä, koska tehtävänkuvat ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, eikä tarkkarajaisia ”tontteja” enää ole, kuin hyvin harvalla alalla. Henkilöstö on yrityksen arvokkain resurssi ja henkilöstön sitoutuksessa yrityksen strategiaan, oli se asiakaskeskeinen, asiakaslähtöinen, tai jotain muuta, saavutetaan paras kaupallinen tulos.

Kokeilevan kehittämisen malli on tutkimuksen perusteella laajasti hyväksytty ja varsin hyväksi koettu kehittämisen malli, joka paitsi palvelee strategian saavuttamista, myös parhaimmillaan vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen. Ennen tutkimusta tehty hypoteesi osui siis oikeaan. Kokeileva kehittäminen koettiin nykypäivän nopeasyklisessä liike-elämässä välttämättömäksi. Talouselämän syklisyyden lisäksi todettiin myös nopeasti muuttuvien asiakastarpeiden ja -preferenssien ohjaavan käyttämään perinteisen mallin sijaan kokeilevaa kehittämistä. Vastauksissa korostui se, että kokeileva kehittäminen tarvitsee riittävästi rohkeutta. Tämä ohjaakin kehittämään koko organisaatiokulttuuria suuntaan, jossa kannustetaan ja rohkaistaan kokeilemaan ja testaamaan erilaisia toimintatapoja. Olennaista organisaatioissa on pitää huolta siitä, että jollain taholla on kehittämisen kokonaiskuva hallussa, jotta voidaan varmistua siitä, että kehittämistyötä ei tehdä päällekkäin ja että sitä tehdään strategian suuntaisesti.

Kokeilevassa kehittämisessä mukana olevat henkilöt kokevat tutkimuksen perusteella motivoivana sen, että saavat olla kokeilemassa ja luomassa uutta. He kokivat arvostusta, saavansa suurta luottamusta ja heidän työtyytyväisyytensä koheni entisestään. Tällä perusteella johtopäätös on, että kokeilevan kehittämisen pilotteja kannattaa resurssien puitteissa pitää yllä jatkuvasti ja niihin osallistuvaa henkilöstöä kierrättää niin, että mahdollisimman moni tiimiläinen pääsee osallistumaan niihin. Samoin tiiminvetäjiä kannattaa vastuuttaa kuhunkin pilottiin. Positiivinen ja osin yllättävä lopputulos oli se, kuinka vähän sekä tiimiläis-, että tiiminvetäjätasolla koettiin tarvetta alkuvaiheen suunnitteluun. Epävarmuuden ja kehittyvien toimintamallien sietokyky ja henkilöstön resilienssi osoittautui hyvin korkeaksi. Vaikka organisaatioista laajasti havainnoiden saattaa puuttua rohkeutta, ei sitä selvästi puutu tekijätasolta.

Erittäin tärkeä havainto on se, että kokeilevassa kehittämisessä päätöksenteon ja ohjaamisen tueksi tarvittavan datan keruun suhteen ei kannata oikaista alkuvaiheessakaan yhtään. Saatava tieto on kokeilemisen tärkein lopputulos ja sen laatu ja kuranntius määrittelee viime kädessä projektin onnistumisen. Johdon näkökulmasta suosittelen sitä, että

havainnointipisteet suunnitellaan ainakin ensimmäisen kuukauden ajaksi heti alkuvaiheessa ja käytetään aikaa sen miettimiseen, mitä tietoa kerätään, kuka, tai ketkä sen keräävät, mille alustalle se kerätään, mihin se tallennetaan ja kuka vetää tiedon yhteen tarkastelupisteiden päätöksentekoa varten. Myös kehittämisen business casen tulee kulkea koko ajan kehittämisen rinnalla, mutta on hyvä muistaa, että eurot eivät ole ainoa mittari, vaan kehittämisen lopputuloksena voi olla myös parempi asiakastyytyväisyys, parempi työntekijätyytyväisyys, tai vaikka muuhun työhön vapautunut henkilöresurssi.

Työntekijätyytyväisyyden suhteen työn mielekkyyden merkitys korostui vastaajien kommenteissa. Usein kehittämisen lopputuloksena työtä joko loppuu, siirtyy, tai muokkautuu uuteen malliin, joten muutosjohtaminen perusteluineen korostuu. Kun tähän muutokseen liittyvään kommunikaation tarpeeseen otetaan mukaan asiakasnäkökulma, kannattavuusnäkökulma ja toimihenkilön näkökulma, on muutos helpompaa toteuttaa käytännössä. Tässäkin korostuu tiedonkeruun merkitys ja sen kuranttius. Kun perusteluissa on vankka tietopohja ja voidaan tehdä tiedolla johtamista, jää muutosvastarinta todennäköisemmin vähäiseksi ja liiketaloudellinen hyöty saadaan nopeammin realisoitua. Kannattavuus on kuitenkin kaiken pitkäjänteisen ja lisäarvoa tuottavan liiketoiminnan perusedellytys.

Työntekijätyytyväisyyden katsotaan korreloivan tyypillisesti asiakastyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyden puolestaan yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen valossa henkilökuntaan ja tiimiesimiehiin kannattaa luottaa ja heille kannattaa delegoida vastuullisia tehtäviä. Näin voidaan parhaimmillaan saada alulle positiivinen kehä, jossa tekijöiden kohonnut arvokkuuden kokemus heijastuu niin prosessien paranemiseen, palvelun laadun paranemiseen, kuin sekä tekijöiden, että asiakkaiden tyytyväisyyteen. Organisaatiolta vaaditaan rohkeutta ja sen ylimmältä johdolta kypsyyttä pidättäytyä mikromanageerauksesta. Kun organisaation kulttuuri saadaan kokeilevaa kehittämistä tukeväksi, eivät sen kilpailijat enää pysty yhtä helposti kopioimaan kehittyviä liiketoimintamalleja, tai palveluprosesseja. Yrityksen työympäristön ja johdon tuki luovuudelle ja kokeilemiselle on hyvin ratkaisevassa roolissa.

Tutkimuksen perusteella voi suositella kokeilevan kehittämisen mallia kaikille organisaatioille. Sen riskit ovat hyvin maltilliset suhteessa potentiaaliseen hyötyyn. Lisäksi se sitoo suhteellisen vähän henkilöresursseja ja antaa arvokasta tietoa organisaation toiminnasta, tai sen tuotteista. Potentiaalinen hyöty ylittää selvästi sekä resurssikustannuksen, että riskin, joten perusteita pitäytyä perinteisessä mallissa ei käytännössä ole. On järkevää testata mallia ja sen tuomia hyötyjä nopeuden, tehokkuuden ja hyvien lopputulosten

suhteen. Kuitenkin, kuten aiemmin mainittu, tiedon keruuseen ja sen laatuun kannattaa ehdottomasti panostaa suunnitteluaikaa.

Tutkijan oma oppiminen tiivistyy ymmärrykseen siitä, että kokeilukulttuurin ja kokeilevan kehittämisen projektien kautta todella voi vaikuttaa organisaation menestykseen paljon laajemmin, kuin pelkästään suorien kehitysprojektin tuomien tehostumisten kautta. Niillä voidaan hyvin toteutettuina luoda luottamuksen ilmapiiriä, osoittaa arvostusta tekijöille ja saavuttaa parempaa työntekijätyytyväisyyttä ja motivaatiota. Nämä ovat olennaisen tärkeitä havaintoja menestykseen johtamisen saralla, eivätkä ole organisaatioriippuvaisia, vaan havaintoja voidaan hyödyntää laajasti liike-elämässä.

Säästöpankkipalvelut toteuttaa jatkossa kehittämisen projektejaan ensisijaisesti kokeilevan kehittämisen mallilla ja sen johto pyrkii sekä ylläpitämään, että jatkokehittämään kokeilukulttuuria organisaatiossa. Samalla yhtiö pyrkii oman esimerkinsä kautta edistämään kokeilukulttuurin laajentamista koko Säästöpankkiryhmään, koska sen hyödyt liiketoiminnalle ovat ilmeiset. Tutkimuksen tulokset esitellään myös Säästöpankkikeskuksen laajalle johtoryhmälle, mikä osaltaan vaikuttanee merkittävästi kokeilevan kehittämisen laajempaan hyödyntämiseen ryhmässä ja edistää mallin vientiä myös yksittäisiin pankkeihin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Talentum Media.

ALLEA - All European Academies 2020, Tutkimusetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus, Berliini Viitattu 11.1.2021. <https://tenk.fi/fi/ajankohtaista/tutkimuseiikan-eurooppalaiset-kaytannot-ja-ohjeistus-kaannetty-suomeksi>

Andersson H. 2.11.2017, Mitä vakuuttava Business case sisältää?, Adapro Oy, Viitattu 6.1.2021. https://www.adapro.fi/blogi/mita_vakuuttava_business_case_sisaltaa.2824.blog

Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. 2015. Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: *Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3-5. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.

Projektien vesiputousmalli ja sen viisi heikkoutta, Thinkingportofio Oy, 2016 Viitattu 11.1.2021. <https://thinkingportofolio.com/projektien-vesiputousmalli-ja-sen-viisi-heikkoutta/>

Royce, Winston W. 1970, Managing the development of large software systems Viitattu 31.1.2021 https://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/files/original_waterfall_paper_winston_royce.pdf

Suojanen, U. 19.5.2014, Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä Viitattu 11.1.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Viio, P. 21.12.2020, Asiakaslähtöisyys lyhyesti, Viitattu 11.1.2021. <https://youtu.be/XBJqPcWUCYY>

LIITTEET

Kysymykset ja saate / tiimiläiset

"Teen opinnäytetyöni koskien ASPA:ssa toteutettua verkkoviestipilottia ja haluaisin työhöni mukaan myös työtyytyväisyysnäkökulmaa. Toivon, että ehdit vastaamaan oman näkemyksesi mahdollisimman pian ja viimeistään viikon 2/2021 kuluessa. Panoksesi on todella arvokas niin projektissa mukana olleena toteuttajana, että tähän kyselyyn vastaajana, KIITOS!"

1. Oliko verkkoviestipilotin toteuttaminen verrattuna aiempiin työtehtäviisi kiinnostavuudeltaan/motivoivuudeltaan poikkeavaa? Jos oli, niin kuvaile omin sanoin, miten se poikkesi aiemmasta.
2. Miten sait ohjausta projektin toteuttamisen suhteen alussa ja oliko se näkökulmastasi riittävää?
3. Miten koet työntekijänä sen, että kokeilevan kehittämisen perusajatuksen mukaisesti toimintatavat kehittyvät ja muovautuvat projektin edetessä, eikä alussa välttämättä tiedetä parhaita käytäntöjä?
4. Koitko pääseväsi verkkoviestipilotissa toteuttamaan koko Säästöpankkiryhmälle tärkeää projektia?

kyllä

ei

5. Mitä ajattelet itse käytännön tekijänä kokeilevan kehittämisen mallista, jossa tekijänä pääset vaikuttamaan paljon siihen, miten projekti etenee ja miten sitä toteutetaan?
(Alakysymys: Motivoiko tällainen malli, vai koetko olevasi enemmän sinut pitkälle suunniteltujen projektien parissa?)
6. Avoin palautteesi projektista. Mitä olisi kannattanut tehdä toisin, mikä meni pieleen, mikä onnistui, mitä jäit kaipaamaan?

Kysymykset ja saate/Tiiminvetäjät

"Teen opinnäytetyöni koskien ASPA:ssa toteutettua verkkoviestipilottia ja haluaisin työhöni mukaan myös työtyytyväisyysnäkökulmaa. Toivon, että ehdit vastaamaan oman näkemyksesi mahdollisimman pian ja viimeistään viikon 2/2021 kuluessa. Panoksesi on todella arvokas niin projektissa mukana olleena toteuttajana, että tähän kyselyyn vastaajana, KIITOS!"

1. Oliko verkkoviestipilotin toteuttaminen verrattuna aiempiin työtehtäviisi kiinnostavuudeltaan/motivoivuudeltaan poikkeavaa? Jos oli, niin kuvaile omin sanoin, miten se poikkesi aiemmasta.
2. Miten sait ohjausta projektin toteuttamisen suhteen alussa ja oliko se näkökulmastasi riittävää?
3. Miten koet tiiminvetäjänä sen, että kokeilevan kehittämisen perusajatuksen mukaisesti toimintatavat kehittyvät ja muovautuvat projektin edetessä, eikä alussa välttämättä tiedetä parhaita käytäntöjä?
4. Koitko pääseväsi verkkoviestipilotissa toteuttamaan koko Säästöpankkiryhmälle tärkeää projektia?

kyllä

ei

5. Mitä ajattelet itse käytännön tekijänä kokeilevan kehittämisen mallista, jossa tekijänä pääset vaikuttamaan paljon siihen, miten projekti etenee ja miten sitä toteutetaan? (Alakysymys: Motivoiko tällainen malli, vai koetko olevasi enemmän sinut pitkälle suunniteltujen projektien parissa?)
6. Avoin palautteesi projektista. Mitä olisi kannattanut tehdä toisin, mikä meni pieleen, mikä onnistui, mitä jäit kaipaamaan?

Kysymykset ja saate/Ryhmän ylin johto

”Moi! Verkkoviestipilotti ja kokeilevan kehittämisen malli muodostui loppujen lopuksi opin-
näyte työni aiheeksi. Materiaali on muuten koossa, mutta haluaisin tuoda oppariini vielä ylim-
män johdon näkökulmaa pilotista. Liitteenä on valmistelemani kysymyspatteri ja ajattelin, että
helpointa olisi käydä keskustelu Teamsin kautta äänittäen näiden kysymysten pohjalta. Löy-
tyisikö sulta aikaa ensi viikolta? Tai tältä kuluvaltakin toki sopii, jos sattuu rakoa löytymään!
☺ Kiitos jo etukäteen, -Juho-”

- 1.) Mitä ajattelet kokeilevan kehittämisen mallista liiketoiminnan kehittämisessä?
Etuja/haittoja/esteitä/riskejä?
- 2.) Miten koet Säästöpankkipalvelut Oy:n roolin Säästöpankkiryhmän kehittämisessä?
- 3.) Verkkopankkiviestien pilotin aikaansaannoksena pilottipankkien osalta viestien rat-
kaisuastetta pystyttiin nostamaan yli 10 prosenttiyksikköä. Entisestä ylivuodosta pan-
keille pystyttiin ratkaisemaan 39%. Miten kommentoisit tulosta?
- 4.) Jos pidetään hypoteesina, että palvelu laajentuu koko ryhmään ja ASPA ratkaisee
kaikkien pankkien osalta viestejä samalla lisäteholla, ratkaistaan ASPA:ssa n. 2200
viestiä/kk enemmän. Jatketaan hypoteesia niin, että jokainen viesti olisi vienyt pan-
keissa aikaa 15min, vapautuu kuukausitasolla aikaa siis 15min x 2200, eli 550h. →
mitä ajatuksia herättää ja miten vapautunutta aikaa pitäisi pankeissa johtaa?
- 5.) Jos jatketaan hypoteesia ja ajatellaan, että päivittäispalveluista vapautunut aika voi-
daan hyödyntää niin, että rahoitusneuvottelijoilta siirretään työtä päivittäispalveluille,
tarkoittaisi tehostus n. 360 asiakastapaamisen mahdollisuutta pankissa lisää per kk.
Pidätkö laskelmaa realistisena ja miten koet tuottopotentialin ryhmän näkökul-
masta?
- 6.) Pankkeihin ”ylivuotaa” jatkossa vähemmän verkkoviestejä vastattavaksi. Mikä on nä-
kemyksesi sen vaikutuksesta pankin henkilökunnan työtyytyväisyyteen?
- 7.) Halutessasi voit antaa vielä avointa palautetta verkkoviestipilotista ja SPP:n kehittä-
misestä!