

**KÄYTTÄJÄKOKEMUKSET
PALVELUKESKUKSESTA OSUUSPANKISSA - CASE
OP**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Miikka Savolainen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Aila Virtanen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> <i>Miikka Savolainen</i>	
<i>Työn nimi</i> <i>Käyttäjäkokeemukset palvelukeskuksesta osuuspankissa - Case OP</i>	
<i>Oppiaine</i> <i>Laskentatoimi</i>	<i>Työn laji</i> <i>Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.)</i> <i>13.12.2020</i>	<i>Sivumäärä</i> <i>59</i>
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p><i>Tässä tutkimuksessa kartoitetaan keskikokoisen osuuspankin käyttäjäkokeuksia yhdestä OP Ryhmän palvelukeskuksesta, Luotto- ja vakuuspalvelusta. OP Ryhmässä osuuspankeilla on mahdollisuus valita palvelukeskuksen käyttöönottamisesta, ja tutkimukseen on valittu vertailupankiksi samat palvelut itsenäisesti tuottava pankki. Tutkimuksella haluttiin selvittää erityisesti, onko kyseisen palvelukeskuksen käyttäminen itsenäiseen toimintamalliin nähden parempi vaihtoehto teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, ja tulisiko palvelukeskuksen käyttöönottoa suositella.</i></p> <p><i>Tutkielmassa on laadullinen tutkimusote ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduin teemahaastatteluin haastattelemalla kahdesta pankista yhteensä kuutta henkilöä. Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua, jota syvennettiin sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa selvisi, että palvelukeskus parantaa luottoprosessin laatua ja standardoi oman osansa prosessista. Palvelukeskus vastaa erityisesti pankin riskienhallinnalliseen tarpeeseen. Monet teoreettisesta viitekehyksestä löydettävissä olevat hyödyt, kuten kustannussäästöt, tehokkuus tai ydintekemiseen keskittyminen eivät kuitenkaan realisoituneet tämän tutkimuksen kontekstissa, tai hyötyvaikutukset jäivät ainakin vähäisiksi. Vastavasti palvelun laadun paraneminen oli vain osittaista, sillä samaan aikaan prosessi hidastui itsenäisen toimintamallin prosessiin verrattuna, ja työvoiman allokoinnin joustavuus menetettiin.</i></p> <p><i>Tulosten mukaan Luotto- ja vakuuspalvelun käyttöönottoa ei tulisi perustella saavutettavilla kustannussäästöillä tai toiminnan tehostumisella. Sen sijaan käyttöönottoa voidaan perustella, jos luottoprosessia ja sen riskienhallinnallista puolta halutaan pankissa kehittää. Tulokset ovat linjassa OP Ryhmän viimeaikaisen keskittämisen osittaisen alarajon kanssa, mutta vaadittaisiin laajempi tutkimus kattamaan erikokoisia pankkeja, jotta isompia johtopäätöksiä voitaisiin tehdä.</i></p>	
<i>Asiasanat</i> <i>Palvelukeskus, SSC, käyttäjäkokeemukset</i>	
<i>Säilytyspaikka</i>	<i>Jyväskylän yliopiston kirjasto</i>

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Taustaa	7
1.2 Tutkimuskysymykset.....	10
2 PALVELUKESKUS JA LIIKETOIMINTOJEN JÄRJESTÄMINEN	12
2.1 Määritelmä.....	12
2.2 Transaktiokustannusteoria ja resurssipohjainen teoria	13
2.3 Jako yrityksen ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin	14
2.4 Tukitoimintojen vaihtoehtoiset organisointitavat	15
2.4.1 Keskittäminen.....	15
2.4.2 Hajauttaminen	15
2.4.3 Ulkoistaminen	16
2.4.4 Yhteenveto	17
3 TUTKIMUS PALVELUKESKUKSISTA	20
3.1 Palvelukeskuksen toteuttamismallit.....	20
3.2 Käyttöönoton motiivit ja hyödyt	23
3.2.1 Kustannussäästöt ja tehokkuus.....	23
3.2.2 Palvelun laadun paraneminen	23
3.2.3 Prosessien standardointi	24
3.3 Palvelukeskukset Suomessa ja finanssialalla.....	26
4 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	27
4.1 Case-kuvaus ja pankkien esittely	27
4.2 Aineisto	28
4.3 Menetelmän valinta ja kuvaus.....	29
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	31
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33
5.1 Toimintamallien valintamotiivit ja hyödyt.....	33
5.1.1 Osuuspankki A ja palvelukeskus	33
5.1.2 Osuuspankki B ja itsenäinen toimintamalli	36
5.2 Toimintamallien tunnistetut haitat	38
5.2.1 Osuuspankki A ja palvelukeskus	38
5.2.2 Osuuspankki B ja itsenäinen toimintamalli	40
5.3 Tulosten yhteenveto	41
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	44
6.1 Ennakko-oletukset ja kokemukset Luotto- ja vakuuspalvelusta	44
6.2 Tulisiko pankin ottaa käyttöön Luotto- ja vakuuspalvelu?.....	45

6.2.1	Kustannussäästöt ja tehokkuus.....	45
6.2.2	Palvelun laatu ja prosessin standardointi.....	46
6.2.3	Ulkopuoliset resurssit ja ydintekemiseen keskittyminen	46
6.3	Yhteenveto	47
6.4	Jatkotutkimusaiheita	49
LÄHTEET		50
LIITE		55

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Yritykset ja yhteisöt etsivät jatkuvasti kilpailullisia etuja pärjätäkseen paremmin. Optimaalisen organisaatorakenteen löytäminen voi parhaimmassa tapauksessa antaa tällaisen edun, kun rakennetta muokataan vastaamaan tavoitteita ja strategiaa (Sako 2010). Tehokkuus ja kustannusten hillintä ovat monesti strategiaan kirjattuja, ja näiden toteuttamiseksi moni organisaatio on pyrkinyt liiketoimintaprosessien yhtenäistämiseen ja virtaviivaistamiseen keskittämällä palvelujaan palvelukeskukseen (Zeynep Aksin & Masini 2008; Paagman, Tate, Furmueller & De Bloom 2015). Yritykset hankkivat kilpailuetua järjestelemällä organisaatorakenteensa joustavaksi, minkä keskiössä on yrityksen tehtävien jakaminen ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin. Käytännössä yritykset virtaviivaistavat arvoketjujaan järjestämällä toiminnot joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Yrityksen päätettäväksi jääkin, tuottaako se toimintoja itse vai ostaako ne ulkopuolelta.

Yrityksen tukitoimintojen ulkoistaminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle on ollut hyvin suosittua. Pitkään on ymmärretty, että jokaisessa liiketoimintayksikössä järjestettävät tukitoiminnot ja strategisesti merkityksettömät toiminnot aiheuttavat huomattavia kuluja. Ydintoimintojen kehittämiseen ja optimointiin on löydetty lukuisia erilaisia menetelmiä. Sittemmin myös tukitoimintojen optimoinnista on kiinnostuttu tähän liittyvän tutkimuksen yleistyttyä (Ulbrich 2003). Viime vuosikymmeninä varsinkin suuremmissa organisaatioissa palvelujen ulkoistaminen organisaation sisälle perustettavaan toiseen liiketoimintayksikköön on yleistynyt. (Richter & Brühl 2017.) Organisaatiot yhä enenevässä määrin perustavat palvelukeskuksia ja jakavat palvelujaan sekä hallinnollisten perusteiden vuoksi tai rakennemuutosten tekemiseksi. Palvelukeskuksen avulla voidaan saavuttaa tehokkuushyötyjä ja parempaa palvelun laatua ilman, että palvelukokonaisuutta tarvitsisi luovuttaa ulkopuoliselle toimijalle. (Bondarouk 2014) Merkittävien taloudellisten hyötyjen lisäksi palvelukeskuksia voidaan hyödyntää uusien kompetenssien luomisessa. (Richter & Brühl 2017.)

Palvelukeskusmalli (eng. shared service center, SSC) on yksi organisaation toimintojen järjestämisen malli. Organisaation sisäiset erilliset yksiköt antavat haluamiaan toimintoja (usein tukitoimintoja) yhteisen palvelukeskuksen hoidettavaksi. Teoriassa palvelukeskuksen tuottama palvelu kaikkien muiden yksiköiden tarpeisiin tulisi onnistua pienemmällä resursseilla, kuin että kaikki yksiköt tuottaisivat palvelun itse. (Janssen, Joha & Zuurmond 2009.) Palvelukeskusmallin käyttöönotto vaatii organisaation rakenteellista muutosta, mihin liittyy paljon haasteita. (Sako 2010). Läheskään kaikissa organisaatioissa ei pystytä täysimääräisesti lunastamaan mallin mahdollistamia hyötyjä (Zeynep Aksin & Masini 2008; Borman 2012). Vaihtelevista kokemuksista huolimatta palvelukeskukset ovat yleistyneet, eikä ole käytännössä yhtäkään monikansallista tai

muuta suurta organisaatiota, jolla ei olisi käytössään yhtä tai useampaa palvelukeskusta (Bondarouk 2014, 2). Paagmanin (2015) mukaan kustannussäästöjen tavoittelu on lähes poikkeuksetta lähtökohta palvelukeskuksen käyttöönotolle, mutta prosessin aikana kustannussäästöjen saavuttaminen huomataankin hyvin haasteelliseksi, ja niiden sijaan painotetaan enemmän muita seikkoja, kuten asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kohentamista.

Kannattavuuden parantaminen palvelukeskusmallin kautta on yleensä helpompaa varsinkin sellaisilla markkinoilla ja toimialoilla, joilla luontainen kasvaminen on hankalaa (Chen, Katagiri & Surti 2018). Muun muassa julkinen sektori on hyvä esimerkki siitä, että kustannussäästöt kuuluvat olennaisena osana arkeen, kun kasvulle on merkittävät rajoitteet. Budjettileikkaukset, poliittiset rakennemuutokset, tarve laadun parantamiselle, kulujen hallinta ja läpinäkyvyyden vaade ovat tekijöitä, joiden vuoksi varsinkin julkisella puolella pyritään löytämään sopivia strategioita taustatehtävien kustannustehokkuuden parantamiseksi, palvelun laadusta tinkimättä. (Paagman et al. 2015; Schulz & Brenner 2010.)

Pankkiala lukeutuu toimialoihin, jossa yritysten kasvaminen on hidasta ja ala on kilpailtua. Ala on kohdannut erityisesti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen voimakasta sääntelyä ja valvontaa, esimerkkeinä Basel -sääntelykokonaisuudet ja MiFID -direktiivit (Finanssivalvonta 2019, 2020). Sääntelyn noudattaminen on vaatinut rahalaitoksilta muassa merkittäviä tietojärjestelmien kehittämistarpeita ja henkilöstön koulutustarpeita. Nämä ovat lisänneet alan toimijoiden kustannuksia samalla, kun korkotason pysyminen alhaalla on edellyttänyt uusien ansaintakeinojen hankkimista. Toisaalta alaa on myös avattu uusille toimijoille muun muassa maksupalvelujen tarjonnassa, mikä myös uhkaa pankkien perinteistä roolia ja markkinaa. (Sarsa 2017.) Pikavippien ja kulutusluottojen tarjoajat ovat esimerkkinä alalle tulleista uusista toimijoista, jotka keskittyvät vain yhteen tiettyyn liiketoimintaan, jolloin hyvän tuoton ohella kustannusrakenne saadaan pidettyä matalana. Monista uhkakuvista ja haastavista kasvamiseen liittyvistä lähtökohdista huolimatta luonnolliseen kasvuun finanssialallakin pyritään. Finanssiryhmissä kannattavuutta on viime vuosina haettu ennen kaikkea omien toimintojen tehostamisella ja optimoinnilla, varsinkin kun matalan korkokorkeuden vuoksi korkotulovirta on ehtynyt. (Chen et al. 2018.)

Palvelujen keskittäminen on ollut jo pitkään arkipäivää pankkialalla, erityisesti isoissa pankkiryhmissä. Pankkialalla kustannuksien kasvua pyritään hillitsemään muun muassa keskittämällä ja pankkifuusioilla, samaan aikaan, kun kustannukset ovat esimerkiksi lisääntyneen pankkisääntelyn vuoksi nousseet (Fungáčová, Toivanen & Tölö 2015). Muun muassa OP Ryhmän strategiassa mainitaan, että tuottojen tulee kasvaa kulujen kasvua nopeammin (Rimpiläinen 2018). Samalla palvelujen keskittämistä on optimoitu vielä pidemmälle automatisoimalla tehtäviä robottien hoidettavaksi (Camin 2018). Optimointi antaa mahdollisuuden luoda kustannussäästöjä, mutta voi parhaimmillaan vapauttaa resursseja myös kasvun hankkimiseen (Paagman et al. 2015). Tutkimusongelma ja perustelut tutkimukselle

OP-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. OP-ryhmä koostuu useista eri finanssialan yhtiöistä, mutta on tunnettu erityisesti 156 itsenäisestä Osuuspankista. Kuten finanssialalla yleensäkin, myös OP-ryhmässä on nähty viime vuosina toimintojen tehostamistarpeita. Osuuspankeissa on pyritty aktiivisesti vähentämään liiketoiminnasta koituvia kuluja, joista näkyvimpänä muutoksena on ollut konttoriverkoston karsiminen ja pankkien yhdistyminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Konttoriverkoston harveneminen on yleinen ilmiö koko pankkialalla, joskin eri pankkien toimintatavat saattavat erota merkittävästi toisistaan. Liikepankkien, kuten Nordean ja Danske Bankin toimintaperiaatteet eroavat perustavanlaatuisesti paikallispankkien, kuten Osuuspankkien ja Säästöpankkien periaatteista. Liikepankit ovat lähtökohtaisesti osakeyhtiöitä, joiden tarkoituksena on tuottaa omistajilleen mahdollisimman suurta tuottoa. (Koetter 2013) Paikallispankkien keskeinen toiminta-ajatus on puolestaan ollut talletusten kerääminen toiminta-alueelta ja niiden jakaminen lainoina edelleen toiminta-alueelleen, jolloin alueen elinvoimaisuus kohenee. (Bülbul, Schmidt & Schüwer 2013).

Koko alaa on koetellut jo yli vuosikymmenen jatkunut matalan korkotason aika. Muhkeiden korkokatteiden aikana pankit tekivät hyvää tulosta lainakorkojen ja talletuskorkojen erotuksella. Finanssikriisin jälkeen alkanut matalien korkojen aika ehdyttänyt tämän perinteisen tuottovirran ja pankkien on täytynyt kompensoida tätä tulon menetystä muilla tavoin. Kulurakennetta on koetettu pienentää ja samalla tulovirtaa on pyritty kasvattamaan muun muassa lisäämällä palvelumaksuja. (Putkuri & Savolainen 2016)

Tehokkuuteen on pyritty myös pankkiryhmän toimintojen keskittämällä. OP Ryhmässä on viime vuosina perustettu useita uusia palveluyksiköitä. Työtehtäviä on karsittu itsenäisistä pankeista ryhmän alla toimivien yksiköiden haltuun. Esimerkiksi puhelinpalvelu, selvittelytehtävät ja moni rahoitukseen liittyvistä tehtävistä tuotetaan usein muualla kuin pankeissa. Yhteistä useimmille keskitetyille tehtäville on niiden rutiininomaisuus, kun taas varsinainen asiantuntijatyö hoidetaan edelleen pankeissa. Lisäksi jotkin keskitetyt tehtävät ovat sellaisia, joiden hoitamiseen varsinkin pienempien pankkien omat resurssit ovat yleensä riittämättömät, kuten esimerkiksi kansainväliset yrityspalvelut. Yhä enenevässä määrin tapahtunut palvelujen keskittäminen OP Ryhmässä voidaan nähdä olevan linjassa yleiseen käsitykseen palvelukeskusten hyödyllisyydestä ja tehokkuudesta – tätä ovat harjoittaneet myös suuret liikepankit. Keskittäminen ja tehokkuus eivät välttämättä kulje aina käsikädessä, vaan palvelukeskusten käyttöönotossa palvelun laatu voi pahimmillaan heikentyä tehokkuusajattelun sokaistessa palveluntuottajan (Janssen et al. 2009). Pankeissa edelleenkin päätehtään itse, mitä palveluja pankki tuottaa ja mitä se ostaa ryhmän palvelukeskuksetta. Pankkien joukossa on edelleen paljon sellaisia, jotka ulkoistavat palvelujaan palvelukeskuksiin mahdollisimman vähän. Olisikin mielenkiintoista selvittää, miksi näin on, ja miten näkemykset eroavat palvelujaan enemmän ulkoistaneen pankin kokemuksiin.

Onko kuitenkin niin, että tavoitellut hyödyt jäävät saamatta ja kyseinen malli perustellaan lopulta organisaation hyväksi vain näennäisillä säästöillä? (Zeynep Aksin & Masini 2008; Borman 2012). Tässä työssä pyritään valaisemaan

OP Ryhmän sisäisten palvelukeskusten vaikutuksia ja tuomaan esille, millaisena palvelukeskus nähdään käyttäjäorganisaatiossa ja organisaatiossa, jossa palvelukeskusta ei ole otettu käyttöön. Miten Osuuspankeissa tehtäväalue hoituu, kun se on palvelukeskuksen vastuulla tai kun se on vastaavasti edelleen Osuuspankin itsensä hoidettavana? Palvelukeskusten perustamiseen ja laajentamiseen panostetaan huomattavasti edelleen, joten uusi tutkimustieto voisi antaa päätöksentekijöille paremmat mahdollisuudet arvioida palvelukeskusten hyödyllisyyttä. Lisäksi tutkimus valottaa yksityisen sektorin ja finanssialan perustettuihin palvelukeskuksiin liittyvää tutkimusta, ja työn havaintoja on mahdollista hyödyntää myös muissa rahalaitoksissa ja yrityksissä. Tutkimus tuo aiheesta oman lisänsä myös suomalaiseen tutkimuskenttään, kun esimerkiksi Richterin ja Brühlin (2017) merkittävässä jaettuina palvelukeskuksia käsittävässä tutkimusotoksessa on mainittu vain yksi suomalainen tutkimus, joka sekin on käsitellyt julkista sektoria. Richterin ja Brühlin (2017) kokoomatutkimuksessa selvisi, että vähiten palvelukeskuksista tutkittu näkökulma oli tulostulon näkökulma. Tämän perusteella tehtävälle tutkimukselle on paikkansa, sillä tämä tutkimus tutkii erityisesti sitä, mitä palvelukeskus on aiheuttanut.

Palvelukeskuksen tutkimuskenttä on edelleen melko pirstoutunut ja katsaukset ovat olleet enemmän yksittäisiä, laajemman viitekehyksen puuttuessa. (Richter & Brühl 2017) Tutkimus on täten myös tästä näkökulmasta perusteltu; tutkimus tuo oman osansa palvelukeskuksen tutkimuskenttään hyödyttäen jatkotutkimusta. Jaettujen palvelujen suosio ei näy suoraan organisaatiolle tarjolla olevan ohjeistuksen ja suositusten määrässä. Tutkimus tuo täten myös arvokasta tietoa niille yrityksille, joita jaetut palvelukeskukset koskettavat. (Borman 2012) Mitä enemmän tutkimustietoa palvelukeskusten käyttökokemuksista on, sitä paremmin organisaatiot voivat perehtyä palvelukeskuksiin ennen käyttöönottoa ja parantamaan projektin onnistumisen mahdollisuutta. Kuten Janssen & Joha (2008) ovat todenneet, virheellisten toteutusten korjaaminen on työlästä ja kallista. On myös hyvä huomioida, että valtaosa tutkimuksista on keskittynyt julkisen sektorin tutkimiseen, minkä vuoksi yksityisen sektorin tutkimiseen on hyödyllistä paneutua (Richter & Brühl 2017).

Pankkien ottaminen palvelukeskuksen tutkimukseen tarkoittaa myös tällöin palvelukeskuksen käyttäjien tutkimista. Paagmanin (2015) tutkimuksessa haastateltiin ainoastaan keskitettyjen palvelujen parissa työskennelleitä asiantuntijoita, ja tutkimuksessa tuli ilmi, että myös keskitettyjen palvelujen käyttäjiä olisi hyvä haastatella erilaisen näkökulman tuomiseksi esiin. Keskitettyjen palvelujen parissa työskentelevillä saattaisi olla ehkä liiankin positiivinen näkökulma jaetusta palvelukeskuksesta. Tämä tutkimus ottaakin huomioon vain pankin näkökulman, joskin OP Ryhmän näkökulmaa tuodaan esiin myös.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita OP-ryhmän yhdestä isoimmasta palvelukeskuksesta, Luotto- ja vakuuspalvelusta (Luva). Tutkimus kohdistuu

kahteen keskikokoiseen osuuspankkiin. Osuuspankki A on jakanut merkittävän osan rahoituksen prosessiin liittyvistä tehtävistä palvelukeskukseen. Palvelukeskus tuottaa pankille muun muassa luottoasiakirjojen laadinnan, tarkistuksen ja arkistoinnin, maanmittauslaitoksen kanssa tehtäviä toimeksiantoja, kuten lainhuudon- ja kiinnityksen haut, sekä pääosin lainojen maksusuunnitelman muutoshakemukset. Osuuspankki B puolestaan tuottaa vastaavat palvelut itse, ja ainoastaan pieni osa on annettu palvelukeskuksen tehtäväksi.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia yhdellä pankilla on palvelukeskuksen käytöstä ja millaista arki on vastaavasti toisessa pankissa koko rahoitusprosessin kanssa. Samalla selvitetään, millainen näkemys palvelukeskuksesta ja palvelujen jakamisesta on osuuspankki B:ssä. Molempien pankkien arkea ja näkemyksiä pyritään vertailemaan keskenään. Lisäksi selvitetään, millaisia motiiveja palvelujen jakamiseen tai jakamatta jättämiseen on ollut eri pankeissa. Motiiveja ja havaittuja hyötyjä sekä haittoja on tarkoitus koota yhteen, ja päämääränä on muodostaa näkemys, onko kyseisen palvelukeskuksen käyttöönotto pankille eduksi.

Tutkittava ilmiö on kontekstissaan vähemmän tutkittu, erityisesti palvelukeskuksen asiakkaiden näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaustutkimus, sillä pyrkimyksenä on koota monipuolisesti ja monella tavalla tietoja sekä ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Tutkimuksessa on kvalitatiivinen tutkimusote, ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin. Haastatteluihin valittiin molemmista pankeista työntekijöitä toimihenkilö- ja esimiestasoilta. Aiemmin esitellyt tutkimustavoitteet on muotoiltu tutkimuskysymyksiksi seuraavasti:

1. Millaisia kokemuksia osuuspankilla on Luotto- ja vakuuspalvelusta?
2. Miten ennako-oletukset Luotto- ja vakuuspalvelusta eroavat käytännön kokemuksista?
3. Tulisiko pankin ottaa käyttöön Luotto- ja vakuuspalvelu?

Raportin ensimmäisessä teoriaosassa esitellään palvelukeskus ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet. Toisessa teoriaosassa perehdytään erityisesti palvelukeskuksen käyttöönoton perusteisiin ja case-tutkimuksen kannalta merkityksellisiin aiheisiin. Menetelmäosuudessa tutustutaan ensiksi OP Ryhmään kokonaisuudessaan sekä esitellään tutkimukseen valitut osuuspankit. Jäljempänä esitellään tutkimuksen toteutustapa, tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä osiossa käydään läpi haastattelusta havaitut seikat ja niitä analysoidaan. Viimeisessä osiossa tutkimuksen tuloksista tehdään johtopäätöksiä, vastataan tutkimuskysymyksiin ja johdatellaan jatkotutkimusaiheisiin.

2 PALVELUKESKUS JA LIIKETOIMINTOJEN JÄRJESTÄMINEN

Tässä tutkimusosiossa esitellään palvelukeskusmallin käsite, sekä siihen läheisesti liittyvät teoriat ja käsitteet. Kaikki palvelukeskuksen ominaispiirteet eivät sovellu sekä yrityssektorin että julkissektorin palvelukeskusten määrittämiseen (Schulz & Brenner 2010). Esiteltävä määritelmä palvelukeskuksesta soveltuukin parhaiten yrityssektorin palvelukeskusten kuvaamiseen, sillä tutkielmassa käsitellään yrityssektoria.

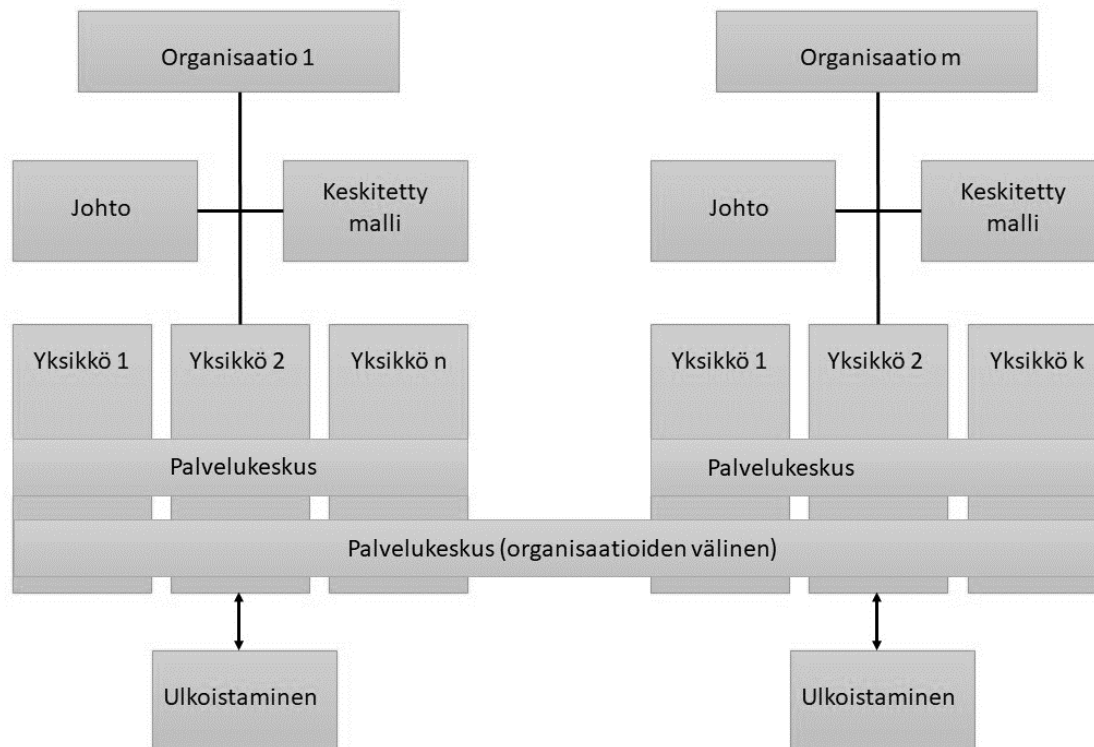
2.1 Määritelmä

Shared service centeristä käytetään suomen kielessä pääsääntöisesti termiä palvelukeskus, joskin aiemmissa opinnäytetutkimuksissa on esiintynyt termejä palvelukeskusmalli ja jaettu palvelukeskus (Heikkinen 2005; Kiuru 2012; Kettunen 2018; Pollari 2018) Tässä tutkimuksessa käytetään yksinkertaistuksen vuoksi termiä palvelukeskus ja palvelukeskusmalli.

Amiruddin, Aman, Auzair, Hamzah & Maelah (2013) määrittelevät palvelukeskuksen puoliautonomiseksi liiketoimintayksiköksi, jonka tehtävänä on tuottaa määriteltyjä palveluja operatiivisille yksiköille yhden suuremman organisaation sisällä. Palvelukeskus on organisaation järjestämisen malli ja tärkeä osa yrityksen strategiaa. (Borman 2012; Richter & Brühl 2017). Järjestämisellä pyritään saavuttamaan synergiahyötyjä vähentämällä yrityksen yksiköissä olevia päällekkäisiä työtehtäviä, virtaviivaistamalla ja yhdenmukaistamalla prosesseja sekä luomalla koko organisaatiolle vahvempi oma taustatukiyksikkö. (Zeynep Aksin & Masini 2008; Schulz & Brenner 2010; Amiruddin et al. 2013).

Palvelukeskus toimii kuin organisaation sisällä oleva yritys, sillä sitä esimerkiksi johdetaan kuten normaalia yritystoimintaa ja sillä on omat vastuualueensa. Virallisesti se on kuitenkin sisäinen liiketoimintayksikkö, ja pääorganisaatio on sen asiakas. (Schulz & Brenner 2010; Amiruddin et al. 2013). Palvelukeskus on usein kokonaan pääorganisaation omistuksessa, joten siltä puuttuu yritykselle luonteenomainen vapaus määrätä täysin omasta tekemisestään. Palvelukeskus onkin ennemminkin autonominen kuin itsenäinen entiteetti. (Schulz & Brenner 2010). Yleensä palvelukeskus on yhden organisaation sisäinen, jolloin se tuottaa palveluita ainoastaan organisaation muille yksiköille, eli sisäisille asiakkailleen. Se voi kuitenkin olla myös useamman yrityksen omistama, jolloin palvelukeskus tuottaa palveluita useammalle organisaatiolle. Näitä palveluita käyttävät ainoastaan saman organisaation muut yksiköt, joita kutsutaan vastaavasti sisäisiksi asiakkaisiksi. (Amiruddin et al. 2013; Borman 2012.) Palvelukeskukseen sijoitettavia jaettavia palveluja ovat muun muassa keskitetyn IT-yksikön perustaminen mittakaavaetujen toteuttamiseksi tai yhteisen brändin ja asiakaskokemuksen luominen keskitetyn markkinointiosaston johdolla. Tyypillisesti myös

tutkimus ja kehitys on jaettu useampien yksiköiden kesken (Kaplan & Norton 2001, 191). Palvelukeskuksen sijoittuminen organisaatiokaaviossa on mallinnettu kuviossa 1.



KUVIO 1 Palvelukeskusmalli (mukailtu Janssen & Joha 2006)

2.2 Transaktiokustannusteoria ja resurssipohjainen teoria

Palvelukeskusmallin sekä muiden tuotannon organisoimisen tapojen ymmärtämiseen ja analysoimiseen tarvittavat teoriat pohjautuvat kahteen merkittävimpään; transaktiokustannusteoriaan sekä resurssipohjaiseen teoriaan. Transaktiokustannusteoria tuli tunnetuksi erityisesti Williamsonin analyysien (1975, 1985) kautta. Transaktiokustannusteorian mukaan transaktio syntyy tuotteen siirtyessä yhdestä tuotantovaiheesta seuraavaan. Tuotantovaihe on mahdollista integroida yrityksen tuotantoprosessiin, tehdä sopimus ulkopuolisen yrityksen kanssa tuotantovaiheen suorittamisesta tai ulkoistaa ostamalla se markkinoilta (Pajarinen 2001). Williamsonin määritelmä transaktiokustannuksille on hyvin kattava, tarkoittaen käytännössä kaikkea tappiota, mikä aiheutuu jostain talouden kitkatekijästä. Esimerkiksi informaation epäsymmetrisyys transaktion osapuolten välillä aiheuttaa hyvinvointitappion. Myös palvelukeskusmallin perimmäisin ajatus pohjautuu siis transaktiokustannuksiin ja niiden minimointiin. (Terviö 2010; McCracken & McIvor 2013). Mittakaavaetujen vuoksi teoriassa oletetaan, että markkinoilta etsitään aina halvimmat tuotantokustannukset, kun

asiakkaan tarpeet ovat suhteellisen samankaltaiset. Tämän vuoksi ulkoistamisvaihtoehdot ja palvelukeskusten perustaminen seuraavat transaktiokustannusteorian logiikkaa, eli taustatoiminnot sijoitetaan yrityksestä pois tehokkuuden näkökulmasta, ja prosessit tuottavat joko siihen erikoistunut ulkoinen toimija, tai sitten prosessi standardoidaan palvelukeskusta hyödyntäen. (McCracken & McIvor 2013.) Eri hallintomallien väliltä joudutaan aina tekemään valinta epätäydellisistä vaihtoehdoista, mutta ydinajatuksena on, että sellainen organisaatio menestyy, jolla on kilpailijoitaan pienemmät kustannukset. (Terviö 2010).

Resurssipohjaisen teorian kautta yritys nähdään yksikkönä, jolla on varoja ja resursseja. Kun nämä allokoidaan oikein, yritys luo itselleen kilpailullista etua. Teorian kannattajien mielestä erot yritysten tehokkuudessa ja kilpailullisen edun luomisessa riippuvat yrityksen tietopääoman ja kyvykkyyksien eroista. Tämän vuoksi yrityksen kyvykkyys kehittää ja ylläpitää kilpailullisesti tehokkaita ratkaisuja vaikuttavat muun muassa ulkoistamispäätöksiin. Toisin sanoen ne prosessit, joiden tuottamiseen yrityksellä ei ole resursseja tai kykyä, tulisi ulkoistaa. Yrityksen rajalliset resurssit tulisi kohdentaa niihin asioihin, joissa yritys voi tosiasiaassa tuottaa kilpailullista etua ja menestyä parhaiten. (McCracken & McIvor 2013.) Puhutaan myös niin sanotuista make-or-buy-päätöksistä, eli mitä tulisi tehdä organisaation sisällä olevien voimavarojen avulla ja mistä tehdä sopimus ulkoisen toimijan kanssa toiminnon tuottamiseksi. (Anderson & Weitz 1986)

2.3 Jako yrityksen ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin

Useimmat organisaatiot koostuvat monista erilaisista liiketoimintayksiköistä sekä jaetun palvelun yksiköistä tai tukiyksiköistä (Kaplan & Norton 2001, 161). Porterin (1985, 37–38) mukaan yrityksen toiminnot jaetaan ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin. Ydintoimintoja ovat sellaiset, jotka osallistuvat tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja myyntiin, eli mistä yritys pääansaintansa saa. Tukitoiminnot nimensä mukaisesti puolestaan tukevat muita toimintoja, joita ovat muun muassa HR- ja IT-palvelut. Lisäksi voidaan määritellä yrityksen ydinosaminen, johon yritys keskittyy ollakseen kilpailukykyinen ja saadakseen kilpailullista etua. Ydinosaminen kumpuaa yrityksen sisältä tulevista kyvykkyyksistä, mikä näkyy lopulta lopputuotteessa tai palvelussa. (Pralhad & Hamel 1990).

Palvelukeskus tarjoaa muille liiketoimintayksiköille lähes aina ydintoimintoja tukevia, ei-strategisesti merkittäviä ja standardoitavissa olevia taustatehtäviä, joista yleisimpinä taloushallintopalvelut, HR-palvelut ja tietoliikennepalvelut. (Wang & Wang 2007; Borman 2012; Amiruddin et al. 2013). Tukitoiminnot ovat jaettavissa transaktioprosesseihin ja monimutkaisempiin prosesseihin. Transaktioprosessit ovat usein yksinkertaisia ja standardoituja toimintoja, joiden taloudellinen ja riskillinen merkitys on organisaatiolle vähäinen, ja joita on helppo automatisoida. Tällaisiin lukeutuvat esimerkiksi kirjanpito ja laskenta-keskuksen operointi. Monimutkaiset prosessit vaativat enemmän tietotaitoa ja asiantuntijuutta, millaista tarvitaan esimerkiksi talousanalyysissä tai sovelluskehittämisessä. (Schulz & Brenner 2010).

2.4 Tukitoimintojen vaihtoehtoiset organisointitavat

Globalisaatio, kiristynyt kilpailu, aiempaa vaativammat asiakkaat sekä osakkeenomistajien vaatimukset ovat ajaneet yritykset hakemaan säästöjä ja kehittämään uusia toimintatapoja (Malcolm 1999). Ydintoimintojen parhaiden käytänteiden tutkimiseen on panostettu aikaisemmin paljon, minkä vuoksi katse on kohdistunut viime vuosina tukitoimintojen kehittämiseen (Ulbrich 2003). Palvelukeskusmallia pidetään yhtenä tukitoimintojen järjestämisen muotona ja oikeastaan uusimpana sellaisena (Malcolm 1999; Ulbrich 2003). Tavallisimpia muita toimintatapoja ovat keskittäminen, hajauttaminen ja ulkoistaminen (Ulbrich 2003). Osiossa esitellään erityisesti ulkoistaminen, jolla on paljon yhteistä palvelukeskusmallin kanssa.

2.4.1 Keskittäminen

Keskitettyssä mallissa liiketoiminnot keskitetään yhteen paikkaan, tavallisimmin organisaation pääkonttoriin, yritysjohdon välittömään läheisyyteen (Ulbrich 2003). Keskitetty malli on hajautetun mallin vastakohta, eli paikalliset liiketoimintayksiköt siirretään yhteen suureen yksikköön.

Keskittäminen on yleensä verrattain edullinen vaihtoehto liiketoimintojen järjestämiseen, mutta ei välttämättä kokonaisuudessaan hyödyllisin. Keskittämismalli saattaa johtaa byrokratiamaiseen toimintaan ja vaarantaa palvelun laadun, sillä tietämys esimerkiksi kohdealueesta ja asiakkaista saattaa puuttua, kaivantaen näkökulmaa (Ulbrich 2003).

Keskitettyä mallia on perusteltu aikoinaan mittakaavaeduilla, kun tietojärjestelmät olivat alkeellisemmat ja yhteyksien muodostaminen liiketoimintayksiköiden välillä oli haasteellista (Malcolm 1999).

2.4.2 Hajauttaminen

Liiketoiminnot voidaan sijoittaa yhden paikan sijasta paikallisiin yksiköihin, mikä tarkoittaa hajauttamista (Ulbrich 2003). Hajauttamisen myötä jokainen liiketoimintayksikkö tuottaa itse tarvitsemansa palvelut, tarkoittaen että tukitoiminnoista esimerkiksi kaikilla olisi oma palkanlaskenta ja it-tuki. Tämä voi myös tarkoittaa, että kaikilla yksiköillä on omat järjestelmänsä näiden prosessien tukemiseksi. (Shah 1998.)

Hajauttamisessa tukitoiminnot ovat osa paikallista yksikköä, eikä niitä ole eroteltu muuta työtä tekevästä yksiköstä. Mallissa tieto saadaan paikallisesti ja on saman tien hyödynnettävissä, mitä voidaan pitää mallin suurimpana etuna. (Shah 1998.) Hajauttamisen myötä yrityksen on myös helppo tunnistaa ydintoimintoihinsa kuulumattomia liiketoiminnan muotoja ja järjestää niitä uudelleen. (Bray 1996)

Tietyissä tilanteissa hajauttaminen on selkeästi paras vaihtoehto tukitoimintojen järjestämiseksi. Prosessi voi toisinaan olla sellainen, ettei sitä ole kannattavaa tuottaa palvelukeskuksessa esimerkiksi etäisyyden vuoksi. Liian suuret

etäisyydet voivat tehdä prosessin epätehokkaaksi ja johtaa liian hitaaseen reagointiin tietyissä tilanteissa. Tällöin hajauttaminen toimii paremmin.

Hajauttamisen ongelmakohtiin lukeutuu erityisesti monien resurssien päällekkäisyys, eli samaa työtä tehdään samanaikaisesti useammassa paikassa. Mallissa tapahtuu väistämättä epätehokkuuksia sekä työn, että esimerkiksi infrastruktuurin vuoksi. Riskinä on myös, että yksittäisessä yksikössä toimintatavat saattavat vanhentua (Shah 1998.) Taulukossa 1 on kuvattu keskittämisen ja hajauttamisen hyötyjä ja haittoja.

Keskitetty malli		Hajautettu malli	
Haitat	Hyödyt	Hyödyt	Haitat
Heikko paikallisuusvaste	Mittakaavaedut	Paikallisuusvaste	Korkeammat kulut
Joustamattomuudet	Yhdenmukainen HR-palvelu	Joustavuus	Kirjava määrä toimintatapoja
Hidas päätöksenteko	Tehokkuus	Nopea päätöksenteko	Päällekkäiset resurssit
Paikallisprioriteetit eivät etusijalla	Strateginen kohdennus	Laaja kontrolli liiketoimintayksikön tasolla	HR-palvelun epäjohdonmukaista
Välimatkat liiketoimintayksiköihin	Parhaiden käytänteiden jakaminen	Reagoi loppukäyttäjän tarpeisiin	Parhaita käytänteitä jaetaan vähän

TAULUKKO 1 Keskittämisen ja hajauttamisen hyötyjä ja haittoja (Meijerink, Bondarouk & Looise 2013)

2.4.3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on palvelun, toiminnon tai prosessin sopimuksella tapahtuvaa siirtämistä ulkopuoliselle toimittajalle, alihankkijalle. Toisaalta se myös tarkoittaa ulkopuolelta hankittavien tuotteiden tai palvelujen hankkimista organisaation ulkopuolisista lähteistä. Tavallisesti ulkoistamisessa palveluntarjoaja ottaa pitkäaikaisen vastuun osa-alueesta. (Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005.) Ulkoistamisen periaate ja siitä saatavat hyödyt ovat sinänsä houkuttelevia. Ensinnäkin ulkoistaminen on ollut perinteisesti suosittu vaihtoehto, sillä ulkoistamisessa ei vaadita organisaatiolta sisäisiä resursseja. Ulkoistaminen mahdollistaa operatiivisten kustannusten säästämisen ja resurssien kohdentamisen tuottavampaan prosessiin. Iso alihankkija voi hyödyntää mittakaavaetuja, koska tuottaessaan palvelun usealle muulle asiakkaalle yksikkökustannus saadaan painettua alemmas. Ja koska alihankkijalla on omaa erikoisosaaamista, näiden avulla se voi tuottaa palvelunsa tehokkaammin. Lisäksi alihankkijalla on paremmat resurssit investoida omaan osaamiseensa ja prosessin kehittämiseen enemmän. (Jiang & Qureshi 2006.)

Tiettyjen toimintojen ulkoistaminen niihin erikoistuneille yrityksille mahdollistaa yrityksen keskittymisen niihin tehtäviin, jotka tuottavat eniten lisäarvoa, maksimoiden näiden tehtävien vaikuttavuuden. Ulkoistamisen jatkuessa kustannustaso voi laskea muun muassa investointi- ja lisätyövoimatarpeiden vähehdessä. (Jiang, Frazier & Prater 2006.) Tuotantokustannusten tippumisen ohella ulkoistaminen voi pienentää tuottamisesta aiheutuvia riskejä. Lisäksi ulkoistaminen mahdollistaa monipuolisemman tuotteiden tai palvelujen tuotannon, sillä yksittäinen organisaatio ei voi tehdä kaikkea. Lisäksi alihankkijan

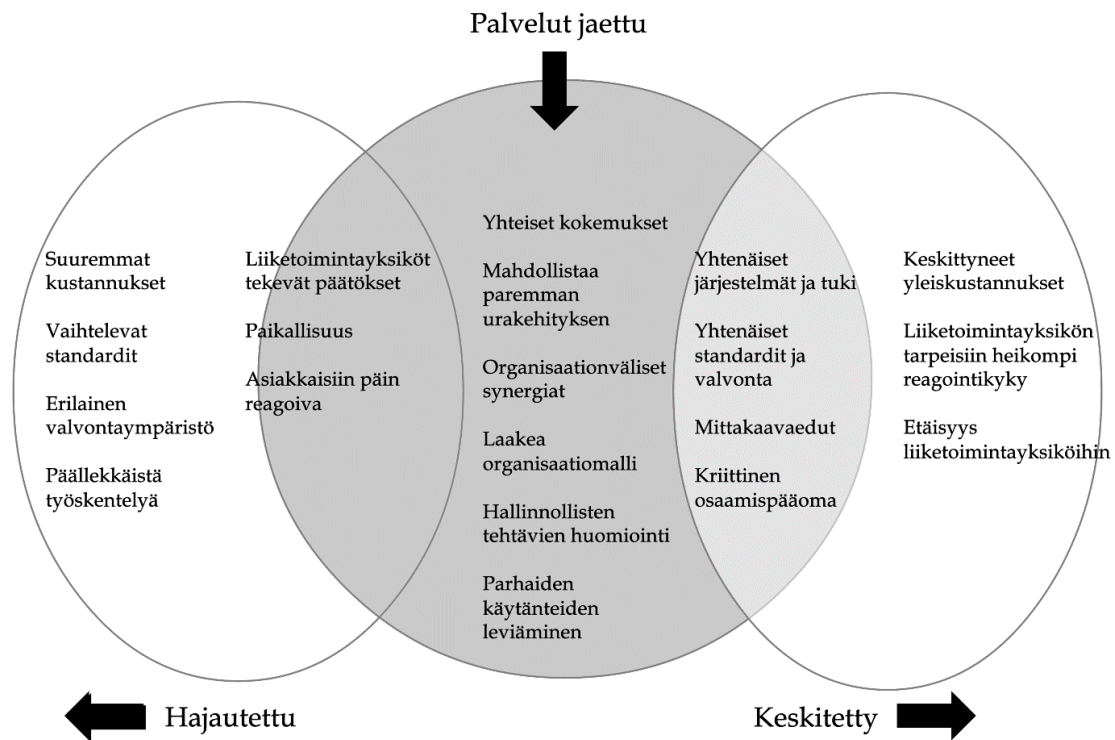
erikoistuminen voi antaa paremman tuotteen tai palvelun, kuin organisaation itse tuottama olisi. (Richter & Brühl 2017.)

Toisaalta ulkoistamalla saavutettavasta todellisesta suorituskyvystä ei olla yksimielisiä, sillä olemassa oleva tutkimus on perustunut pitkälti laadulliseen, usein henkilöstön arvionvaraiseen tietoon. Organisaatiot kuitenkin laskevat usein hyvinkin tarkkaan kustannuksia, minkä vuoksi taloudelliseen dataan perustuvan tutkimuksen puute on ongelmallista yleistettävyyden kannalta. (Jiang et al. 2006)

Ulkoistamisen heikkouksiin lukeutuu se, että ainakin jossakin määrin alihankkijaan muodostuu riippuvuussuhde. Tästä seuraa liiketoiminnan hallinnan menettäminen, kun organisaatio ei enää itse vastaa tuottamisesta. (Richter & Brühl 2017; Ulbrich 2003.) Riippuvuussuhteen vuoksi kriittiset prosessit ja toiminnot usein tuotetaan itse. Tukitoimintojen tuottaminen muualla vähentää kyseisiin toimintoihin liittyvää tietotaitoa ja henkilöstön ammattitaitoa organisaatiossa, minkä vuoksi kyvykyys tuottaa palveluita itse muodostuu vaikeammaksi (Ulbrich 2003.) Lisäksi raportointia on saattavilla suppeammin, jolloin data jää organisaation ulkopuolelle (Richter & Brühl 2017). Tämä voi muodostua ongelmaksi, jos tulisikin tarve tuottaa palvelua jälleen itse. Lisäksi ulkoistamisen hinta määräytyy markkinahintojen perusteella, kun taas palvelukeskusmallissa käytetään siirtohintoja. (Ulbrich 2003) Lisäksi tilanteessa, jossa aiemmin itse tuotettu palvelu ulkoistetaan, voi seurata ongelmia myös henkilöstön kanssa: esimerkiksi muutosvastarintaa ja työmotivaation heikkenemistä. (Richter & Brühl 2017).

2.4.4 Yhteenveto

Tukitoimintojen organisointiin esiteltyt tavat eivät ole toisiaan poissulkevia, eikä niitä voida suoraan laittaa arvojärjestykseen. Erityisesti organisaation koko vaikuttaa toimintamallin valintaan, eikä esimerkiksi pienen yrityksen ole mahdollista perustaa palvelukeskusta. Lisäksi on huomioitava, että yrityksellä on usein monia organisointitapoja samaan aikaan käytössä, yritys voi esimerkiksi ulkoistaa ja tuottaa palvelukeskuksessa palveluja samaan aikaan. Tällöin yksittäinen prosessi vaikuttaa siihen, mikä toimintamalli valitaan. (Ulbrich 2003.) Kuviossa 2 on esitelty palvelukeskusmalli suhteessa keskittämisen ja hajauttamisen ominaisuuksiin.



KUVIO 2 Palveluiden jakaminen, keskittäminen ja hajauttaminen (mukailtu Bergeron 2003)

Palvelukeskusmallin sanotaan yhdistävän keskittämisen, hajauttamisen ja ulkoistamisen parhaimmat puolet, minkä vuoksi siitä ollaan yhä enemmän kiinnostuneita. (Ulbrich 2003) Palvelukeskusmallilla on kuitenkin eniten yhteistä ulkoistamisen kanssa (Carr 2008), minkä vuoksi palvelukeskuksen käyttöönottoa kutsutaankin usein sisäiseksi ulkoistamiseksi (Schulz & Brenner 2010). Sako (2010) kiteyttää selkeimmän eron hyvin: palveluja jaettaessa palvelu ja siihen tarvittava osaaminen myydään organisaatiolta sisäisen palvelukeskuksen tuotettavaksi, kun taas ulkoistamisratkaisussa palvelu ja siihen tarvittava osaaminen ostetaan ulkoiselta toimijalta. Palvelukeskuksen ja ulkoistamisen avulla kulusäästöjä tavoitellaan samalla tavalla, mittakaavaetujen avulla (Amiruddin et al. 2013).

Ulkoistettu palvelu on voinut olla sellainen, että se on aiemmin tuotettu organisaation sisällä, tai sitten palvelu on alusta alkaen ostettu muualta. (Carr 2008) Palvelukeskus voi olla myös ulkoistamisen esivaihe. Toimintojen ja resursien yhdistäminen organisaationlaajuiseen palvelukeskukseen mahdollistaa toimintojen täydellisen ulkoistamisen myöhemmässä vaiheessa. (Schulz & Brenner 2010).

Pienille yrityksille ulkoistaminen on yleensä ainut mahdollinen tapa järjestää joitakin palveluja, koska palvelukeskusmallin toteuttaminen edellyttää suuremman organisaation ollakseen kannattava (Cecil 2000). Ulkoistaminen on varteenotettava vaihtoehto monille palvelukeskusmalliin sijoitettaville toiminnoille. Tämän vuoksi palvelukeskusmallin tulisi tuottaa parasta mahdollista palvelua sellaiseen hintaan, joka on kilpailukykyinen suhteessa ulkopuolisten toimijoiden tarjontaan. Palvelukeskuksen olemassaoloa ei tulisi pitää itsestäänselvyytenä; jos

se ei tuota lisäarvoa organisaatiolle, prosessi kannattaa ulkoistaa. (Anonymous 2000)

Ulkoistaminen poikkeaa palvelukeskusmallista merkittävästi oikeudellisessa merkityksessä, sillä alihankkija on täysin ulkopuolinen entiteetti, kun taas palvelukeskus on kokonaan organisaation omistama (Ulbrich 2003). Alihankkijalla on sopimukset yhden tai useamman organisaation kanssa. Suurin ero näiden välillä on se, että palvelukeskus on organisaation sisäinen toiminto ja käyttää samoja resursseja ja sitä koskevat samat raamit, kun taas alihankkija on selkeästi organisaation ulkopuolinen taho, eikä niillä ole yhteistä esimerkiksi resurssien käytössä. (Amiruddin et al. 2013.) Palvelukeskusmallissa puolestaan korostuu tyypillisesti ulospäinsuuntautunut palvelumalli, vahvistaen yksikön välisiä suhteita. Ulospäinsuuntautuneisuus tulee esiin myös perinteisessä ajattelumallissa ”asiakas tulee ensin”, sillä palvelukeskuksen määrä on autonomisena yksikkönä tuottaa mahdollisimman suurta hyötyä asiakkaalleen. (Ulbrich 2003.) Taulukossa 2 esitellään keskittämisen, hajauttamisen, ulkoistamisen ja palvelukeskusmallin eroja.

Ominaisuus	Keskittäminen	Hajauttaminen	Ulkoistaminen	Palvelukeskus
Oikeudellinen muoto	Ei oikeushenkilö	Ei oikeushenkilö	Ei määritelty	Yleensä oikeushenkilö
Omistajarakenne	Organisaatio	Organisaatio	Kolmas osapuoli	Organisaatio
Taloudellinen rakenne	Kustannuspaikka	Kustannuspaikka	Ei määritelty	Kustannuspaikka
Sijainti	Pääkonttori	Yksikössä	Ei määritelty	Erillinen sijainti
Sisäinen rakenne	Funktionaalinen	Funktionaalinen	Ei määritelty	Prosessi suuntautunut
Hinnoittelutapa	Kustannusjaottelu	Paikallinen kustannusjaottelu	Markkinahinta	Siirtohinta
Yhdenmukaisuus	Keskivertoa	Vähäistä	Keskivertoa suurempaa	Suurta
Mittakaavaedut	Suuret	Vähäiset	Keskivertoa suuremmat	Suuret
Joustavuus	Vähäistä	Suurta	Keskivertoa vähäisempää	Vähäistä
Ammattimaisuus	Suurta	Keskivertoa vähäisempää	Ei määritelty	Suurta
Asiakassuuntautuneisuus	Vähäistä	Keskivertoa suurempaa	Suurta	Keskivertoa suurempaa

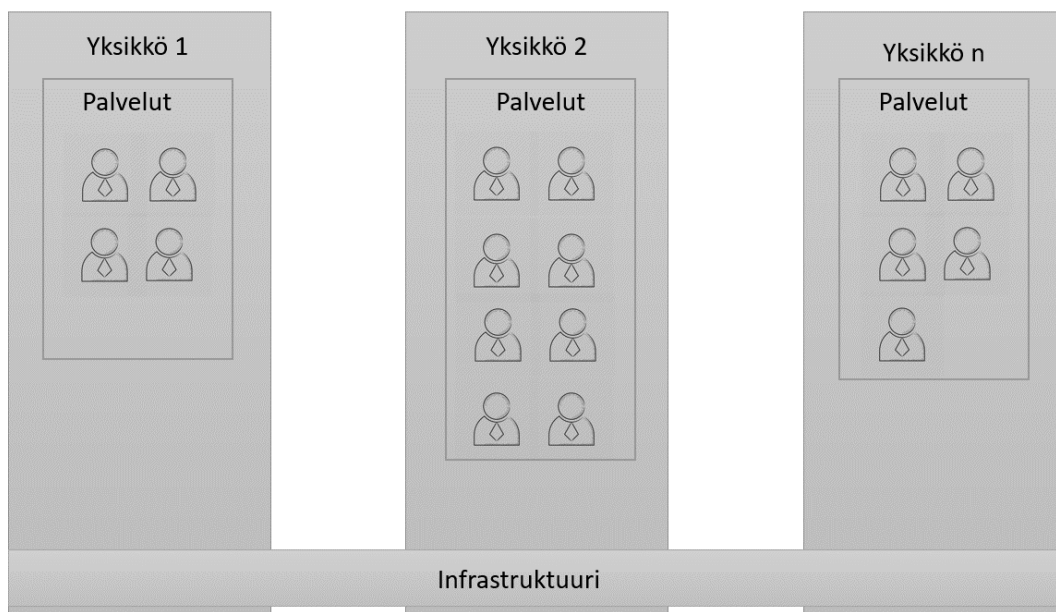
TAULUKKO 2 Tukitoimintojen organisointitapojen eroavaisuudet (Kagelmann 2000)

3 TUTKIMUS PALVELUKESKUKSISTA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttamisen kannalta palvelukeskusten tutkimuksellinen viitekehys oleellisin osin. Richterin & Brühlin (2017) kokoomatutkimuksessa jaetaan palvelukeskuksesta tehdyt tutkimukset neljään eri osaluokkaan. Palvelukeskusta tarkastellaan tässä luvussa kahdesta päänäkökulmasta, käyttöönottoa määräävien tekijöiden kautta sekä suorituskyvyn kautta. Lisäksi sivutaan tutkimuksen palvelukeskuksen toimialakohtaista ja maantieteellistä viitekehystä. Palvelukeskustutkimusten pääpaino on Richterin & Brühlin (2017) selvityksen mukaan ollut palvelukeskuksen käyttöönottoa määrävissä tekijöissä. Määrävillä tekijöillä tarkoitetaan asiayhteydessä syitä ja perusteita sille, miksi palvelukeskus otetaan käyttöön. Palvelukeskuksen käyttöönotaminen tulisi perustella yrityksessä hyvin, virheellisten toteutusten paikkaaminen on kumminkin kallista ja vaikeaa (Janssen et al. 2009).

3.1 Palvelukeskuksen toteuttamismallit

Janssen et al. (2009) esittelivät tutkimuksessaan kaksi jaetun palvelukeskuksen toteuttamismallia. Case-tutkimuksessa etsittiin mahdollisuutta kolmen eri kunnan yhteispalvelujen käyttöönottoon, sillä kunnat eivät olleet keskittäneet palvelujaan, ja organisaatorakenne muistutti kuvion 3 mallia. Kunnat halusivat verrattavaksi kaksi eri mallia keskitettyjen palvelujen lukumäärän perusteella. Tutkijat nimesivät mallit täysin jaettujen palvelujen -malliksi ja osittain jaettujen palvelujen malliksi. Täysin jaettujen palvelujen mallissa (kuvio 5) yksiköt ovat käytännössä jakaneet kaiken mahdollisen palvelukeskuksen käyttööseen, jolloin itse organisaatioiden työvoima siirtyy lähes täysin keskitettyyn yksikköön. Osittain jaettujen palvelujen mallissa (kuvio 4) itsenäisissä yksiköissä tuotetaan edelleen palveluja ja vain osa palveluista ja työvoimasta on siirretty keskitettyyn yksikköön.



KUVIO 3 Organisaatiomalli, ei jaettuja palveluja (mukailtu (Janssen et al. 2009))



KUVIO 4 Organisaatiomalli, palvelut osittain jaettu (mukailtu (Janssen et al. 2009))



KUVIO 5 Organisaatiomalli, palvelut täysin jaettu (mukailtu (Janssen et al. 2009))

Janssen & Joha (2008) määrittivät yrityksen jaetun palvelukeskuksen käyttöönoton laajuudelle neljä tasoa. Tasomalli kuvastaa yrityksen kehityskulkua ei-keskitetystä, funktionalisesta organisaatiosta kohti pitkälle palvelujaan keskittäneen organisaation muotoa. Ensimmäisessä tasossa jaettua palvelukeskusta ei ole käytössä, vaan yrityksen yksiköt ovat funktionaalisessa muodossaan, muistuttaen kuvion 1 mallia. Toisessa tasossa organisaatiot ovat jakaneet toimintojaan yhteen tai useampaan palvelukeskukseen. Kolmannessa tasossa on muodostunut erillinen johdon ja hallinnon taso, ja koko organisaatio on järjestetty jaettujen palvelukeskusten ympärille. Funktionalisilla osastoilla ei ole enää roolia kyseisessä mallissa. Neljännessä tasossa palvelukeskuksia on alettu ulkoistamaan eli osan palveluista tuottavat ulkopuoliset toimijat, eivätkä kuulu organisaatiokenteeseen.

Janssen et al. (2009) huomasivat tutkimuksessaan, että palvelujen keskittämisasteella on merkitystä palvelukeskuksesta saatavan hyödyn kanssa. Täysin keskitettyyn malliin siirryttäessä ei enää saavutettu merkittäviä tehokkuuseroja. Keskittämisen avulla haviteltu lisätehokkuus alkoi heikentämään lopulta palvelun laatua, minkä vuoksi tutkijat huomauttivat, että tehokkuuden ja palvelun laadun välillä joudutaan tekemään kompromissi. Toisin sanoen liiallinen keskittäminen ei enää tuonut kokonaishyödyn lisäystä, vaan pikemminkin heikensi sitä. Tulosten perusteella ei voida siltikään tehdä oletusta parhaimmasta organisaatiomallista, sillä yksikään malli ei ole paras joka näkökulmasta. Tämän vuoksi organisaation tulisi valita sellainen malli, joka sopii organisaation omiin tavoitteisiin parhaiten.

3.2 Käyttöönoton motiivit ja hyödyt

3.2.1 Kustannussäästöt ja tehokkuus

Kustannussäästöt ovat merkittävin ja yleisin kirjallisuudessa mainittu motiivi palvelukeskuksen käyttöönotolle (Bergeron 2003; Zeynep Aksin & Masini 2008; Schulz & Brenner 2010; Paagman et al. 2015). Kustannussäästöjä ajatellaan saavutettavan erityisesti mittakaavaetujen avulla. Palvelukeskuksen ydintoimintaa on tuottaa muille yksiköille niiden tukitoimintoja, ja tehdessään ne useammalle yksikölle, pystyy palvelukeskus pienentämään palvelun yksikkökustannusta. (Schulz & Brenner 2010.) Myös työvoiman vähäisemmän tarpeen oletetaan tuovan säästöjä. Pällekkäisen työn vähentyessä henkilöstöressurssien käyttöä voidaan tehostaa esimerkiksi erikoistamalla työntekijöitä tiettyihin työtehtäviin, jolloin samasta työstä selvittää pienemmällä henkilöstömäärällä. (Paagman et al. 2015.)

On tehokkaampaa keskittää erikoisosaaminen yhteen palvelukeskukseen kuin kehittää ja ylläpitää samaa erikoisosaamista kaikissa organisaation yksiköissä. Palvelukeskuksen oletetaan myös vapauttavan aikaa ja helpottavan resurssien kohdentamista ydintoimintojen toteuttamiseen, kun tukitoimintojen hoitamisesta ei tarvitse huolehtia. Näin myös palvelukeskukseen ulkoistetut toiminnot muodostavat omat ydintoimintonsa, tehden töitä omien tavoitteidensa eteen. (Bergeron 2003.) Tämä toisaalta mahdollistaa sellaisen resurssin liiketoimintayksikölle, jollaista se ei pystyisi ylläpitämään tai tuottamaan ilman palvelukeskusta (Paagman et al. 2015). Vaikka kustannussäästöillä yleensä perustellaan palvelukeskuksen käyttöönoton, todettuna jopa 25–30 prosentin säästöistä, (Schulz & Brenner 2010) ei säästöjen toteutumista voida pitää varmana (Richter & Brühl 2017). Väitettyjen kustannussäästöjen saavuttaminen saattaa tutkimuksissa usein jäädä organisaation omien raporttien varaan tai pelkästään henkilöstön subjektiivisiin kokemuksiin, mikä hankaloittaa niiden todentamista (Paagman et al. 2015.) Paagman et al. (2015) tutkimuksessa kustannussäästöjä pidettiin johdon mielestä eräänä päämotiivina. Kun kustannussäästöjen saavuttaminen todettiin prosessin edetessä hankalaksi, säästötavoitteista loppujen lopuksi vaiettiin.

3.2.2 Palvelun laadun paraneminen

Palvelun laadun paranemista pidetään toisena merkittävänä motiivina palvelukeskuksen käyttöönottamiseksi (Bergeron 2003; Paagman et al. 2015). Palvelukeskuksen perustaminen optimoi organisaation sisäisiä prosesseja, jolloin prosessin laatu, käyttökokemukset sekä asiakkaan palvelukokemus kokonaisuudessaan paranevat (Schulz & Brenner 2010; Paagman et al. 2015). Laadun oletetaan paranevan, koska jaetun palvelukeskuksen ansiosta hallintorakenne on keskittyneempi. Palvelun parantuminen voidaan toteuttaa panostamalla prosessien parantamiseen tähtäävään strategiaan ja pyrkimällä parempaan yhtenäisyyteen ja tarkkuuteen. (Paagman et al. 2015.)

Palvelukeskus saattaa tuottaa sellaista palvelua, jonka tuottaminen myös organisaation ulkopuolella olisi mahdollista. Niissä tilanteissa palvelukeskuksen tulee pyrkiä tunnistamaan kilpailijansa ja oppimaan niistä, jotta palvelukeskus pystyisi kehittämään omia prosessejaan ja kartuttamaan tietotaitoaan. Palvelukeskuksen tulisi pystyä perustelemaan olemassaolonsa muulle organisaatiolle, sillä heikosti toimivan palvelukeskuksen palvelut kannattaisi tällöin ostaa muualta. Organisaation sisällä tuotetun palvelun pitäisi olla joko ostopalvelua edullisempaa tai sitten palvelun tulisi tuottaa organisaatiolle jotain sellaista, mitä muualta ei ole järkevää tai mahdollista hankkia. (Kaplan & Norton 2001, 191–92; Schulz & Brenner 2010.) Jotta palvelukeskuksen tuottaman palvelun taso ja laatu saataisiin turvattu, palvelukeskuksen ja liiketoimintayksikön välillä solmitaan ns. palvelutasosopimus. Sopimuksessa määritellään muun muassa hintataso, vasteaika, palvelun saatavuus ja tarjottava help-desk palvelu. Kyseisen sopimuksen toteutumista valvotaan. (Janssen & Joha 2008.)

Kirjallisuuden ja käytännön kanssa parhaiten linjassaan olleista motiiveista on tehokkuuden paraneminen. Aiemmin esiteltyjen Janssen et al. (2009) havaintojen myötäisesti on huomattava, että tehokkuusajattelu voi haitata etenkin etulinjan palveluiden tuottamista. Prosessien keskittyessä ja mahdollisesti siirryttyä maantieteellisesti alkuperäisestä sijainnistaan aivan muualle, paikalliset ihmiset saattavat vieraantua näistä prosesseista. Tällöin paikallisten ongelmien ratkaisemiseen ei välttämättä saada riittävää asiantuntemusta. Paikallisiin ongelmiin tarttuminen voi tällöin muodostua työlääksi ja aikaa vieväksi, johtuen pahimmillaan virhearvioihin, aiheuttaen lisää kustannuksia. (Paagman et al. 2015.) Paagmanin (2015) mainitsemassa artikkelissa annettiin esimerkkinä Uudessa-Seelannissa hätäkeskusten keskittäminen. Paikallistasolta hävinneet hätäkeskukset lähettivät pahimmillaan ensiapua väärin osoitteisiin paikallistietämyksen puutteen vuoksi, mikä on omiaan heikentämään palvelun laatua.

Palvelukeskuksen käyttöönoton myötä resurssien jakamisen ja käyttämisen oletetaan kehittyvän entisestään. Palvelujen keskittäminen mahdollistaa laadukkaiden resurssien saatavuuden yhä useammalle toimijalle organisaation sisällä. Varsinkin pienten yksiköiden kohdalla palvelujen keskittäminen mahdollistaa sellaiset resurssit, joita muuten olisi hankalaa tai mahdotonta ylläpitää. Keskittämisen mahdollistaessa osaamistason kasvun, myös työntekijöiden uramahdollisuudet ja joustavuus lisääntyvät, parantaen henkilöstön motivaatiota. (Paagman et al. 2015.)

3.2.3 Prosessien standardointi

Palvelukeskuksen ymmärretään myös yhtenäistävän ja yksinkertaistavan prosesseja, sillä päällekkäiset prosessit vähenevät, selkeyttäen myös palveluja käyttävien yksiköiden toimintaa. Samankaltaisten tukiprosessien keskittämisen uskotaan lisäävän tuottavuutta. Tuottavuuden lisääntyessä voidaan tehdä enemmän vähemmillä resursseilla. (Paagman et al. 2015.) Bormanin (2010) mukaan palvelukeskus on parhaimmillaan sellaisten tehtävien toteuttamisessa, joissa volyymit ovat isot ja tehtävät rutiininomaisia, vähän päätöksentekoa vaativia. Prosessin standardoiduttua.

Ohjelmistorobotiikka (eng. RPA = Robotic process automation) on tuoreimpia innovaatioita liiketoimintaprosessien automatisoinnin alalla. Siinä missä teollisuusrobotit fyysisesti asentavat autoteollisuuden liukuhihnalla auton osia ja tekevät työtä ihmisten puolesta, ohjelmistorobottien tavoitteena on imitoida ihmistyöntekijän ohjelmistopohjaisia töitä. Esimerkiksi palvelualalla työskentelevien ihmisten arkeen mahtuu paljon tietokoneella tehtäviä, joista moni on toistuvia, rutiininomaisia työtehtäviä. Rutiininomaisten ja toistuvien töiden tekeminen käy robotilta nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin ihmiseltä. Robotit tekevät työnsä myös virheettömämmin, kun taas ihmiset ovat virhealttiimpia, heikentäen ihmisen tehokkuutta. (Asatiani & Penttinen 2016)

Ohjelmistorobotti on sananmukaisesti tietokoneohjelma. Kyseistä tietokoneohjelmaa kutsutaan robotiksi sen toimintamallin vuoksi. Ohjelmistorobotti on integroitu tietojärjestelmiin ja teknisesti ohjelmistorobotit tekevät työnsä tismalleen samalla tavalla ja samalla käyttöliittymällä kuin ihmisetkin. Tämä aiheuttaa kuitenkin sen vaatimuksen, että robotin työtehtävän on oltava yksinkertainen ja riittävän selkeisiin osiin jaettu. Robotin tulee noudattaa sille asetettuja sääntöjä tarkasti. Jos työtehtävä vaatii esimerkiksi tulkintaa, ei ohjelmistorobottia ole mahdollista käyttää kyseisen työtehtävän automatisointiin. (Asatiani & Penttinen 2016)

Ohjelmistorobotti muistuttaa käytännössä ulkoistamisen vaihtoehtoa. Yleensä vähemmän tärkeät ja rutiininomaiset tehtävät ulkoistetaan sinne, missä se on edullisinta tehdä, esimerkiksi halpatyömaihin. Ulkoistaminen auttaa henkilöstökulujen vähentämisessä ja ydintoimintoihin keskittymisessä, mutta toisaalta ulkoistamisessa on omat haasteensa. Piilokuluja voi syntyä esimerkiksi ylimääräisestä hallinnoinnin tarpeesta ja kommunikaatio-ongelmista. Ohjelmistorobotti puolestaan ehkäisee monia näitä ongelmia, jonka lisäksi robotit voivat tehdä työtä kellon ympäri ilman palkkaa vähentäen kustannuksia vielä ulkoistamisvaihtoehtoakin enemmän. Ohjelmistorobotti on teknisiltä ominaisuuksiltaan myös melko yksinkertainen ratkaisu; nykyisiin ohjelmistoihin tai organisaatiotarkenteisiin ei ole tarve tehdä suuria muutoksia. Ulkoistaminen puolestaan vaatii huomattavan paljon enemmän järjestelyjä. Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton myötä työvoiman tarve voi vähentyä, mutta toisaalta ihmiset voivat siirtyä tuottavampien työtehtävien pariin. Tästä huolimatta ohjelmistorobotin käyttöönotto vaikuttaa nykyisiin työntekijöihin osin negatiivisella tavalla. Työntekijät voivat nähdä robotit kilpailijoinaan, mikä voi aiheuttaa jännitteitä johdon ja henkilöstön välille ja pahimmillaan rikkoa työilmapiiriä. (Asatiani & Penttinen 2016)

Asatiani ja Penttisen (2016) tutkimuksessa tuotiin esille suomalaisen OpusCapita -yhtiön näkemyksiä. Yhtiössä uskotaan siihen, että lyhyellä perehdytyksellä ns. virtuaaliset apulaiset voivat hoitaa rutiinitehtävien taakan ja mahdollistaa yrityksen työntekijöiden sijoittamisen tuottavimpiin ja luovuutta vaativiin tehtäviin. Esimerkiksi uusien digitaalisten kollegojen valvonta ja parantaminen voisi olla yksi uusi työtehtävä.

Ohjelmistorobotiikkaa pidetään palvelukeskusmallin seuraavana kehitysoiikkana, minkä ansiosta standardoiduista prosesseista saadaan vielä tehokkaampia. (Suska & Weuster 2016)

3.3 Palvelukeskukset Suomessa ja finanssialalla

Suomessa toteutettua tutkimusta liittyen palvelukeskuksiin on tehty varsin vähän. Pääasiassa tutkimukset ovat olleet opinnäytteitä, kuten pro gradu -tutkielmia tai AMK-lopputöitä, esim. (Karra 2009; Kokko 2010; Kettunen 2018; Pollari 2018) Varsinaisia tieteellisiä artikkeleja palvelukeskusmallista löytyi vain kaksi, jotka ovat nekin toisilleen jatkumoa. Hyvönen et al. (2005, 2012) tutkivat suomalaisia kuntasektorin taloushallinnon palvelukeskuksia, joita perustettiin tiuhaan tahtiin viime vuosituhannen vaihteessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin kuutta erilaista palvelukeskusratkaisua, jotka vaihtelivat sisäisestä palveluyksiköstä täysin ulkoistettuun malliin. Tarkastelluissa yhteisöissä yleisin ratkaisumalli oli taloushallinnon yhtiöittäminen joko täysin kuntaomisteiseen yritykseen tai julkis-yksityisomisteiseen yhteisyriykseen.

Hyvönen et al. (2005, 2012) tutkimuksesta mielenkiintoinen havainto oli etenkin kustannussäästötavoitteet ja niiden käsittely. Kustannussäästöille annettiin useimmiten jokin prosentuaalinen tavoite, mutta säästöjen laskeminen tai seuraaminen oli hyvin vähäistä. Säästöjä yritettiin laskea jossain yhteisössä, mutta niitä ei kuitenkaan pidetty luotettavina. Laskemista pidettiin vaikeana yleiselläkin tasolla, koska palvelukeskusmalli muutti itse palvelun tasoa niin, etteivät ne haastateltavien mielestä olleet vertailukelpoisia. Tutkimuksessa viitattiinkin kustannussäästöjen myyttiin; eli käytännössä myyttiä edistetään organisaatiossa antamatta sen enempää faktoja kustannussäästöjen todenperäisyydestä. Palvelukeskusmallin käyttöönotosta päättäneet eivät myöskään vaatineet mitään laskelmia ennen käyttöönottoa, tai sen jälkeen. (Hyvönen et al. 2012.)

Finanssialalta palvelukeskustutkimusta puolestaan oli vaihdellen löydettävissä, mikä saattoi osin johtua siitä, että yksityisen sektorin palvelukeskustutkimus on selvässä vähemmistössä julkissektorin tutkimukseen nähden. Tutkimuksen case-yritykselle vastaavaa tutkimusasetelmaa ei löydetty, johtuen osin OP Ryhmän ja osuuspankkien melko ainutlaatuisesta liiketoimintamuodosta, jota avataan tarkemmin kohdassa 4.1. Yhtenä finanssialan tutkimusesimerkkinä Amiruddin et al. (2013) tutkimus malesialaisen pankkiryhmän palvelukeskuksesta. Kyseisessä pankkiryhmässä oli tytäryhtiö, joka tuotti muille ryhmän yhtiöille kymmenen erilaista palvelua. Näihin kuuluivat muun muassa puhelinpalvelu, shekkien selvittely, sähköiset pankkipalvelut, trade finance - palvelut, maksuliikenteen käsittely ja tilipalvelut. Laadullisessa case-tutkimuksessa selvitettiin, millaisia riskejä palvelukeskussopimukseen sisältyi ja millaisia riskienhallintamekanismeja liiketoimintayksiköt käyttivät.

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

4.1 Case-kuvaus ja pankkien esittely

OP Ryhmä on saanut alkunsa 1902. Osuuspankeista alun perin muodostunut pankkiryhmä on kasvanut vuosien saatossa Suomen suurimmaksi finanssiryhmäksi. OP Ryhmä koostuu tällä hetkellä 141 itsenäisestä jäsenosuuspankista, jotka omistavat keskusyhteisö OP Osuuskunnan. Varsinaisesti ryhmän omistavat osuuskuntaperiaatteen mukaisesti sen 2 miljoonaa omistaja-asiakasta. Osuuspankkien yhteenliittymän lisäksi OP Ryhmään kuuluu tytär- ja lähiyhteisöjä. Näitä ovat muun muassa OP Yrityspankki Oyj, OP-Korttiyhtiö Oyj, Pohjola Vakuutus Oy ja Pohjola Sairaala Oy. Vuonna 2019 OP Ryhmän tulos oli 838 miljoonaa euroa. OP Ryhmä työllistää noin 12 000 henkilöä. (OP Ryhmä 2020.)

Osuuspankit ovat itsenäisiä ja paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Niiden tehtävänä on tarjota kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille pankkipalveluja. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen segmenttiin, jotka ovat vähittäispankkitoiminta, yrityspankkitoiminta ja vakuutustoiminta. Pankkien omistaman OP Osuuskunnan eli keskusyhteisön tehtävänä on edistää ja tukea tasapuolisesti jäsenluottolaitostensa, muiden OP Ryhmään kuuluvien laitosten sekä koko ryhmän kehitystä ja yhteistoimintaa. Keskusyhteisö ohjaa ryhmän keskitettyjä palveluja, kehittää ryhmän liiketoimintaa ja huolehtii ryhmän strategisesta ohjauksesta ja edunvalvonnasta, sekä hoitaa muut ohjaus- ja valvontatehtävät. (OP Ryhmä 2020.)

OP:n strategia pohjautuu sen perustehtävään, eli edistämään omistaja-asiakkaiden toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Strategian painopisteinä ovat tällä hetkellä erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus, omistaja-asiakkaiden hyödyn kasvattaminen, tuottojen kasvattaminen kulujen kasvua nopeammin sekä kehittämisen tuottavuuden kasvattaminen. (OP Ryhmä 2020.) Strategian ja perustehtävän toteuttamiseksi OP Ryhmän keskusyhteisössä on tehty rakenteellisia muutoksia (Kauppalehti 2018). Muutoksilla on pyritty uuteen ketterään toimintatapaan, jonka päämääränä on lisätä työn merkityksellisyyttä ja työssä viihtymistä. Tämän tulisi heijastua parempaan asiakaskokemukseen, työn tehokkuuteen ja kustannussäästöihin. (OP Ryhmä 2020.)

Tutkimus kohdistuu ryhmän kivijalkaan eli osuuspankkeihin, ja tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita palvelukeskusten vaikutuksista osuuspankkien arjessa. Osuuspankki A:lla oli vuonna 2019 hieman yli 12 000 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita on noin 55 %. Pankin taseen koko oli 259 miljoonaa euroa, liikevoitto oli 1 929 000 euroa ja kulu-tuottosuhde 63 %. Pankin ydinpääoman (CET1) vakavaraisuussuhde oli 46 %. Pankin palveluksessa on noin 15 henkilöä. Osuuspankki B:llä oli puolestaan vuonna 2019 hieman yli 15 000 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita on noin 54 %. Pankin taseen koko oli 314 miljoonaa euroa,

liikevoitto oli 2 964 000 euroa ja kulu-tuottosuhte 55 %. Pankin ydinpääoman (CET1) vakavaraisuussuhde oli 47 %. Pankin palveluksessa on noin 23 henkilöä.

Molemmat pankit ovat melko samankokoisia, osuuspankki B:n ollessa hie- man suurempi. Tulosluvuissa pankit ovat myös melko tasavahvoja. Tutkimuk- sen kannalta merkittävin ero pankeilla on työntekijämäärässä. Osuuspankki A:lla on työntekijöitä 15, kun taas Osuuspankki B:ssä työskentelee 23 henkilöä.

OP Ryhmässä on useita palvelukeskuksia, joita pankit käyttävät. Niiden käyttäminen ei ole kuitenkaan pankeissa pakollista, vaan valinnan keskittämi- sestä saa tehdä täysin itsenäisesti. Tutkimukseen valittiin kaksi pankkia, joista toisessa on keskitetty paljon tehtäviä, ja toisessa melko vähän. Molemmat pankit ovat osuuskuntamuotoisia talletuspankkeja, jotka harjoittavat toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa. Kyseiset pankit ovat kokoluokaltaan lähes yhtä suuria. Lisäksi pankit toimivat samalla seudulla, vastaavanlaisissa olosuh- teissa selvästi maaseudulla ja niiden asiakasjakaumat oman toimialueen sisällä ja ulkopuolella vastaavat toisiaan hyvin. Valituilla pankeilla on melko erilaiset nä- kemykset palvelujen keskittämisestä palvelukeskuksiin, minkä vuoksi ne ovat tutkimuksen kannalta oiva vastinpari.

Tutkimuksessa tarkasteltavaa palvelukeskusta edustaa OP Ryhmän Luotto- ja vakuuspalvelu (Luva). Palvelukeskuksen valinnalle tärkein syy oli se, että se oli tutkijalle tuttu, mikä puolestaan helpotti tutkimuksen tekemistä kaut- taaltaan. Lisäksi palvelukeskus on OP Ryhmän toiminnalle tärkeä; se tuottaa suurelle osalle pankeista merkittävän osan rahoitukseen liittyviä taustatehtäviä, muun muassa luottoasiakirjojen laadinnan, asiakirjojen tarkistuksen ja vakuuk- sien hoidon, asiakirjojen ja vakuuksien arkistoinnin sekä maksusuunnitelmien muutosten hoitamisen. Lisäksi palvelukeskus antaa pankeille tukea ja neuvoja moniin rahoituksen erityiskysymyksiin. Palvelukeskus siis kattaa ison osan luot- toprosessista, pankkien hoitaessa edelleen asiakas- ja asiantuntijatyön, sekä pää- töksenteon.

On poikkeuksellista, että yksikkö voi saman organisaation sisällä valita, ottaako se palvelukeskuksen käyttöönsä vai ei. Tämän vuoksi OP Ryhmä ja sen osuuspankit ovat erityislaatuinen tutkimuskohde yritys- ja finanssisektorilla.

4.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta, jotka kerättiin tam- mikuussa 2020. Haastateltaviksi valittiin kahden eri pankkiorganisaation asia- kasrajapinnassa työskenteleviä toimihenkilöitä ja esimiehiä, kummastakin pan- kista kaksi toimihenkilöä ja yksi esimies. Haastateltavien valinnassa ei ole käy- tetty harkinnanvaraista otantaa muutoin kuin toivomalla haastateltaviksi rahoit- tuksen parissa työskenteleviä ammattilaisia, sillä tarkasteltava palvelukeskus lin- kittyy rahoitustyön prosessiin. Toimihenkilöiden lisäksi esimiesten odotettiin tuovan näkemyksensä eri perspektiivistä. Kyseistä valintapohjaa on käytetty myös aikaisemmissa aihepiirin tutkimuksissa (Redman, Snape, Wass & Hamilton 2007). Laajemman haastateltavapohjan toivottiin tuovan enemmän

tutkimusaineistoa, parantaen havaintojen todennäköisyyttä. Haastatteluista kolme toteutettiin kasvotusten pankin tiloissa, ja kolme etänä Microsoft Teams -ohjelman avulla. Haastattelut kestivät keskimäärin 40–60 minuuttia. Haastatteluhetket olivat lähes täysin häiriöttömät. Saman pankin haastateltavilla oli pääosin sama haastattelurunko, esimiehiltä kysyttiin lisäksi tarkentavia lisäkysymyksiä taustojen kartoittamiseksi. Kysymykset on koottu raportin liite -osioon.

Haastatteluaineisto äänitettiin, jonka jälkeen aineisto litteroitiin analyysin tekemistä varten. Litteroinnissa epäoleelliset kohdat, kuten toistuvat, puhekieliset ilmaukset sekä puheen tauot ja keskeytykset rajattiin pois ja aineisto luokiteltiin. Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto järjesteltiin erilaisten aihepiirien alle, jonka jälkeen aineistoa rajattiin. Tätä seurasi aineiston luokittelu ja teemoittelu. Aineistosta etsittiin haastateltavien yhteneväisiä kommentteja ja mielipiteitä eri aihealueista. (Nikander, Hyvärinen & Ruusuvuori 2010.)

Taulukossa 3 esitetään haastateltavat työnimikkeen, työkokemuksen ja iän mukaan. Haastateltavat A1-A3 edustavat osuuspankki A:ta, B1-B3 puolestaan osuuspankki B:tä. Haastateltavista esimiehiä on kaksi (pankinjohtajat), toimihenkilöitä neljä.

Haastateltava (tunnus)	Tietoja
Henkilö 1 (A1)	Ikä: 36 vuotta Työnimike: Pankinjohtaja Työkokemus: 13 vuotta pankkialalla
Henkilö 2 (A2)	Ikä: 36 vuotta Työnimike: Asiakkuusasiantuntija Työkokemus: 13 vuotta pankkialalla
Henkilö 3 (A3)	Ikä: 30 vuotta Työnimike: Asiakkuusneuvoja Työkokemus: 8 vuotta pankkialalla
Henkilö 4 (B1)	Ikä: 45 vuotta Työnimike: Asiakkuusneuvoja Työkokemus: 19 vuotta pankkialalla
Henkilö 5 (B2)	Ikä: 33 vuotta Työnimike: Asiakkuusneuvoja Työkokemus: 2 vuotta pankkialalla
Henkilö 6 (B3)	Ikä: 43 vuotta Työnimike: Pankinjohtaja Työkokemus: 7 vuotta pankkialalla

TAULUKKO 3. Haastateltavat

4.3 Menetelmän valinta ja kuvaus

Tässä tutkimuksessa on laadullinen tutkimusote ja tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimusvalinta oli helppo tehdä, sillä tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien subjektiivisista näkemyksistä ja kokemuksista (Puusa & Juuti 2020). Lisäksi pyritään tekemään kartoitettavaa tutkimusta, löytämään

uusia ilmiöitä ja aiheeseen liittyviä tekijöitä, jotka myös tukevat laadullisen tutkimustavan valintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134). Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohteen ominaispiirteitä kuvallaan systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti, ja että niitä tutkitaan niiden luonnollisessa ympäristössä. Taloudellisen aineiston tutkiminen olisi ollut myös mielekästä, mutta aineiston hankalan saatavuuden vuoksi tutkimus on päädytty tekemään laadullisena tutkimuksena. OP Ryhmässä palvelukeskuksia on tarkasteltu taloudellisten lukujen valossa sekä ryhmä- että pankkitasolla, joten laadullisella tutkimuksella täydennetään hyvin ryhmän omaa tutkimusta aiheesta. Laadullista tutkimustavan valintaa puolsi myös se, että sen avulla voidaan löytää myös ennakkoimattomia seikkoja ja ilmiöitä. Laadullinen tutkimus avaa myös lähtökohtia, joiden pohjalta asiaa voisi tutkia jatkossa, sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta hyödyntäen.

Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun ero on merkittävä; ensinnä mainitussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on annettu valmiina, kun taas puolistrukturoitu haastattelu on vapaamuotoisempi (Puusa 2020). Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä valittiin, koska sillä saadaan kaikkiin haastatteluihin yhteneväisyyttä menettämättä kuitenkin jokaisen henkilön yksilöllistä näkemystä aiheesta. Lisäksi menetelmää on käytetty aiemmin tutkimuksellisessa viitekehäyksessä (Borman 2012). Teemoittain edenneet haastattelut antoivat myös sopivan jouston, mikä mahdollisti sellaisten seikkojen löytämisen, joita ei välttämättä olisi ymmärretty kysyä tai kertoa (Puusa 2020). Survey-kyselyä ei puolestaan olisi ollut järkevää toteuttaa kahden pankin kontekstissa, sillä edellä mainittujen syiden lisäksi vastausmäärä olisi todennäköisesti jäänyt alhaiseksi, vaatiin useampien pankkien ottamisen mukaan tutkimukseen.

Aineiston analysointiin valittiin teemoittelu, eli haastatteluaineisto pyrittiin jäsentämään aihealueittain. Aihealueisiin kuuluivat jo haastattelussa käytetyt teemat ja lisäksi muut teoriaan pohjautuvat seikat, joita haastatteluaineistoissa esiintyi. Analysointivaiheessa tehtiin lisäksi alustavia johtopäätöksiä, eli pohdittiin, mitä haastateltavan kommentti saattoi merkitä. Teemoittelu oli luonnollinen lähtökohta analysoitaessa yksilöhaastatteluiden tuloksia. Aineisto käsiteltiin tulososiossa teemoittain ja sitaatit toimivat havainnollistavina esimerkeinä saaduista tuloksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Aineiston kokoaminen ja käsittely nivoutuivat tiiviisti toisiinsa ja aineistoa onkin luokiteltu, analysoitu ja tulkittu osin päällekkäin (Nikander et al. 2010). Teemoittelun ohella aineiston analysoinnissa on käytetty laadullisen tutkimuksen keskeistä menetelmää, sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi auttaa syventämään aihepiiriin. Pyrkimyksenä oli luoda kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestää aineisto helpopolukaiseksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistoa on tiivistetty ja etsitty eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on osin teoriaohjaavaa ja osin aineistolähtöistä. Teoriaohjaavuus tarkoittaa, että aineisto luokitellaan teoriaan pohjautuen, mutta teorian oikeellisuutta ei testata.

Aineistolähtöisyys puolestaan tarkoittaa, että muut mahdolliset tavat tehdä sisälönanalyysiä ovat aineistolähtöisyys ja teorialähtöisyys, joita on vähäisemmässä määrin hyödynnetty tässä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tapaustutkimuksessa pyritään kuitenkin lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä pyrkimättä erityisesti yleistettävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä tutkimuksessa tutkija itse on osallinen tapahtumissa, joita tutkii. Tällöin tutkijan reflektiivisyys omaa tutkimusprosessiin nähden on hyvin keskeinen tekijä siinä, millaiseksi tutkimuksen luotettavuus kehittyy. Täydelliseen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä. Tieteen täydellinen objektiivisuus tarkoittaa, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin tai tutkimuksen tuloksiin. Tässä tutkimuksessa tutkijalla itsellään on kokemusta ja selkeä mielikuva palvelukeskuksen käytöstä, jota tutkitaan. Tutkijalla ei kuitenkaan ole ennakko-oletusta siitä, kumpi toimintatapa on oikea. Vahvat ennakko-oletukset olisivat vaikuttaneet negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. (Aaltio & Puusa 2020, 177–78.)

Tutkijan taustalla organisaation työntekijänä on vaikutusta kysymyksenasetteluun. Toisaalta osataan kysyä asioita, joita ulkopuolelta tuleva ei välttämättä hoksaisi, toisaalta taas jotakin saattaa pitää itsestäänselvyytenä ja sen vuoksi jättää kysymättä. Kokonaisuudessaan voi kuitenkin sanoa, että kokemus auttaa tutkimuksen teossa ja siinä, mihin on syytä keskittyä. Lisäksi tutkijalla on mahdollisuus asettua haastateltavien asemaan, joka edesauttaa tutkimuksen tekoa. (Hirsjärvi et al. 2007, 177).

On todennäköistä, että osuuspankki A:lta saatiin syvällisempiä vastauksia johtuen siitä, että tutkija tuntee haastateltavat henkilökohtaisesti. Tämän voidaan todeta lisäävän haastattelun vastausten todenmukaisuutta ja siten tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija ei tuntenut osuuspankki B:n haastateltavia ennestään. On vastaavasti todennäköistä, että osuuspankki B:stä ei välttämättä saatu kaikkea sellaista selville, mitä olisi ollut mahdollista vastaavanlaisen luottamussuhteen vallitessa. Koska esimerkiksi se, että haastateltava jännittää tilannetta, saattaa vaikuttaa vastauksiin, on tämä voinut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201). On myös huomioitava, että kasvokkain ja Teamsilla tehdyt haastattelut saattoivat olla erilaisia esimerkiksi haastattelun kulun osalta (Aaltio & Puusa 2020, 177–78). Välitön ja rento ilmapiiri on helpompi luoda kasvotusten tapahtuvassa haastattelutilanteessa. Tässä tutkimuksessa osuuspankki A:n henkilökunta haastateltiin kasvokkain ja osuuspankki B:n henkilökunta puolestaan Teamsin välityksellä.

Osuuspankki A:n kohdalla haastatteluun valikoituivat kokeneimmat aihealueen asiantuntijat, jotka tutkijan oli helppo valita oman organisaation sisältä. Osuuspankki B:n osalta valinnat tehtiin organisaation sisällä, eikä tutkijalla ole valintaperusteista vastaavaa tietoa. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa tutkimuksen

luotettavuuteen. Harkinnanvarainen otanta on kuitenkin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi et al. 2007, 160).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset -luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Osion alussa haastatteluista ilmenneet havainnot luetellaan teemoittain ja niitä analysoidaan. Aiemmin esitetyn teorian valossa osuuspankki A edustaa palvelukeskuksen käyttäjää, osuuspankki B puolestaan hajautettua (itsenäistä) toimintamallia.

5.1 Toimintamallien valintamotiivit ja hyödyt

5.1.1 Osuuspankki A ja palvelukeskus

Osuuspankki A:ssa palvelukeskus on otettu käyttöön, koska sen avulla on toivottu saavutettavan tehokkuutta ja tasalaatuisuutta etenkin asiakirjojen tuotantoon. Myös kouluttamisen tarpeen väheneminen oli yksi keskeinen syy. Osuuspankki A:ssa koettiin, että on tehokkaampaa keskittää erikoisosaaminen yhteen palvelukeskukseen kuin kehittää ja ylläpitää kaikkea erikoisosaamista omassa yksikössä. Lisäksi operatiiviset riskit ja sääntely huomioidaan palvelukeskuksen käyttöönoton myötä paremmin.

Iso kuva ryhmässä oli, että palvelukeskuksen käyttöasteen tulisi olla riittävä. Kyllä sen käyttöönottoon kannustettiin. Mutta kyllä henkilökohtaisesti nähtiin tai ainakin itse silloin näin, että se tasalaatuaista aika paljon asiakirjojen tuotantoa. Sen jälkeen osaa kouluttautumisesta ja osaamisesta ja sen ylläpidosta ei tarvitsekaan tehdä meillä. Meillä on kuitenkin hyvin paljon ylläpidettävää, määrä on suuri, ja palvelukeskuksen myötä se osittain siirtyy niille tekijöille. Sitten meillä on riskienhallinnallista sääntelyä, pitää olla useammat silmät tarkistamassa paperit ja nyt kaikki tällainen toteutuu huomattavasti paremmin, koska meidän kokoluokan pankissa ei ole välttämättä mahdollista että joku toinen tekee paperit ristiin ja tarkastaa ne ja se saatiin toteutumaan. (A1, pankinjohtaja)

Palvelukeskus tunnistettiin monin tavoin hyödylliseksi sen käyttöönoton aikana osuuspankki A:ssa. Kaikki haastateltavat pitivät palvelukeskusta välttämättömänä ja hyödyllisenä, ainakin nykyisessä tilanteessa ja nykyisen työvoiman ollessa käytössä.

Jos palvelukeskus ei olisi käytössä, meitä pitäisi olla täällä enemmän töissä. Ei kerta kaikkiaan aika riittäisi muuten. Niitten osuus työmäärästä jonkinmoisen siivun vie pois. (A2, toimihenkilö)

Koettiin, että palvelukeskuksen käytön myötä säästyy merkittävä määrä resursseja ja konttorilla on mahdollista keskittyä oleelliseen. Oleelliseksi pankin ydinosaamiseksi ymmärrettiin osuuspankki A:n haastateltavien keskuudessa asiakasvastaavan työ; myynti, kannan hoito ja uusien asiakkaiden hankinta sekä lisämyynti nykyisille asiakkaille. Toisaalta itsessään se, että palvelukeskus on

käytössä, ei riitä, vaan palvelukeskuksen mahdollistama ajan säästö tulee pystyä suuntaamaan oikein ja tässä tarvitaan onnistunutta myynti- ja toimintakulttuuria.

Palvelukeskuksen tekemä työ on käytännössä luonteeltaan yksin koneella tehtävää mekaanista papereiden täyttämistä. Se korvataan käytännössä asiakastyöllä optimitilanteessa. Toki se voi arjessa kulua muuallekin. (A1, pankinjohtaja)

Esimerkiksi lainajuttujen ja tämmöisten muutokset, ylipäätään kannan hoito on keskeistä. Kantaa hoidetaan myös lisämyynnin näkökulmasta, mutta tietenkin siellä on myös sitä, niin kutsuttua räppöötä, muuta hommaa, se estää sitä, että pystyisi keskittymään pelkkään uusmyyntiin. (A3, toimihenkilö)

Palvelukeskuksesta koettiin olevan apua erityisesti aloittelevalle työntekijälle, sillä palvelukeskuksella on osin mentorinkin rooli. Palvelukeskuksen ansiosta huomaa tehneensä virheitä, jotka muuten olisivat saattaneet jäädä huomaamatta. Toisaalta kokenuttakin työntekijää palvelukeskus auttaa, kiireessä esimerkiksi näppäilyvirheitä sattuu ja palvelukeskuksen mahdollistaman toisen silmäparin myötä ne huomataan todennäköisemmin. Tämä helpottaa pankin henkilöstön taakkaa ja lievittää stressiä. Lisäksi palvelukeskus auttaa kokonaisuuksien hallinnassa. Esimerkiksi selkeät täytettävät lomakkeet auttavat päivittäistä työtä ja rytmittävät tehtävien hoitamista. Työtaakka saman kokonaisuuden ympärillä jakaantuu nyt aiempaa useammalle työntekijälle ja osa kokonaisuudesta on palvelukeskuksen harteilla. Työtä ei tehdä samalla tavalla yksin, vaikka pankissa vastuu edelleen onkin. Tämä helpottaa osaltaan yksittäisen työntekijän taakkaa.

Jos niitä virheitä tulee, niin se katsoi sieltä, että summat ei täsmää ja näin, että kyllä se auttoi siinä alkuvaiheessa paljon, oli opettaja tietyllä tapaa. (A2, toimihenkilö)

Se kahden silmäparin periaate on hyvä, se antaa myös oman ajatusturvan, että asiat olisi katsonut joku muukin läpi. Toki vastuuhan kuuluu meille, asian esittelijälle. Kyllä se niin kuin minusta on äärimmäisen hyvä, toisaalta voi hypätä seuraavaan asiaan, kun sen on lähettänyt eteenpäin. (A1, pankinjohtaja)

Osuuspankki A:ssa oletettiin ennen käyttöönottoa, että palvelukeskus mahdollistaisi tasalaatuisemman ja laadukkaamman asiakirjatuotannon, kun asiakirjoja ei tehtäisi enää toimihenkilökohtaisesti. Vastaavasti kouluttamisen ja osaamispääoman ylläpito pankissa kyseisen prosessin osalta voitaisiin jättää palvelukeskuksen harteille. Odotukset ovat myös realisoituneet. Nykyiset palvelukeskuksen tuottamat asiakirjat ovat tasalaatuisempia, kuin pankin sisällä aiemmin tuotetut. Lisäksi niiden nähdään olevan parempilaatuisia mitä pankissa olisi rajallisin resurssein ylipäätään mahdollista tehdä. Se, että vetovastuu osaamispääomasta ja koulutuksen ylläpidosta on siirtynyt palvelukeskukselle, on otettu pankissa suurena helpotuksena. Pankissa on paljon muutakin opiskeltavaa ja osaamisen ylläpitoa vaativaa, sillä uusia asioita ja hallittavia yksityiskohtia tulee jatkuvasti lisää esimerkiksi sääntelyn muuttuessa tai lisääntyessä. Yksittäisellä työntekijällä on paljon hallittavaa ja muistettavaa. Työntekijöiden kannalta työtaakan pieneneminen ja muistettavien yksityiskohtien määrän lasku on vähentänyt stressiä ja säästänyt aikaa.

...osan asioista sä voit jättää ja unohtaa. Ei tarvitse stressata, että muistinko laittaa sitä lainhuutohakemusta eteenpäin ja näin. Tiedät, että siellä on se seuranta. (A3, toimihenkilö)

Tasaisempi laatu on vastannut myös riskienhallinnalliseen vaateeseen, sillä asiakirjat saavat palvelukeskuksen mukana olon myötä toisen tarkastajan valvomaan, että ne ovat asianmukaiset. Lisäksi suoritetaan, kuten aiemminkin, vielä loppu-tarkastus. Kävi ilmi, että tämän kokoisessa pankissa vastaavan tasoiseen valvontaan ja tarkisteluun ei olisi mahdollisuuksia resurssien puuttuessa.

Palvelukeskuksen koetaan tarjoavan merkittäviä hyötyjä päivittäisessä työssä. Henkilökunta luetteli lukuisia yksittäisiä tehtäviä ja yksityiskohtia, joissa palvelukeskuksesta on apua ja hyötyä. Lisäksi osuuspankki A:ssa koettiin, että palvelukeskuksen käyttöönoton jälkeen asiat on tehty huolellisemmin sääntöjen ja säännösten mukaan. Toisaalta nähtiin, että tarkkojen sääntöjen noudattaminen vie kohtuuttomasti aikaa, mutta toisaalta todettiin sen tuovan selkeyttä ja laatua toimintaan.

On kymmenisen vuotta sitten osakesäilytys otettu pantiksi ja mä otin sen nyt sitten uudestaan toiselle lainalle. Mä ajattelin, että tämän on nyt sitten aivan valmis Ja sitten Luvasta tulee viestiä, että en pysty tätä panttaamaan ... Elikkä se on ollut kymmenen vuotta väärin tehtynä, kun ei silloin ole mitään Luvaa ollut. (A2, toimihenkilö)

On se (palvelukeskus) valtava hyöty juuri vakuuksien käsittelyissä ja noissa... meillä on vakuussovellukset ajantasaiset ja oikein tehdyt, ne tehdään varmasti viimeisen päälle sääntöjen mukaan. (A3, toimihenkilö)

Siellä on lähete joka toimii runkona, muistilistana, että kaikki paperit on kunnossa ja joku muu kattoo silloin tällöin sieltä ... toisaalta voi hypätä seuraavaan asiaan kun sen on lähettänyt eteenpäin. (A1, pankinjohtaja)

On se valtava hyöty juuri vakuuksien käsittelyissä ja noissa, vakuuskohteet perustetuina ja hankkeissa se, että niissä on monia panttikirjoja, niin sinne joku muu näpyttelee, niin se on aikaa vievää. Ja just toi maanmittauksen puoli, että se hoidetaan siellä, että tämmöinen puoli on ehdottoman iso juttu. Ja myös tuo, että ne hoitaa, tämä on yksi isoin juttu, mikä näkyy mulla työssä ja paperipinoissa, että ne hoitaa ne paperit sinne sähköisesti allekirjoitettavaksi hankkeissa. Nämä, jos mieltii yksittäisiä pieniä juttuja. (A3, toimihenkilö)

Osa toimihenkilöistä toteaa, että palvelukeskus lisää työn mielekkyyttä. Osa painolastista poistuu, kun työ jakaantuu kahden tahon kesken. Saa keskittyä esimerkiksi myymiseen ja tuloksen tekemiseen, kun esimerkiksi papereiden mekaaninen täyttö ei vie aikaa.

Mulla jää enemmän aikaa. Minä saan keskittyä myymiseen, ylipäätään siihen asiakaspalveluun. Ehdin puhua puhelimesta ehkä sekunnin pidempään, myyntiin käyttää aikaa, se, että jos joutuisin niitä karsimaan, että ehdin tehdä kaiken sen paperityön, niin kyllä se mahdollistaa juurikin sen, että ehdin tehdä juuri sen osan siitä työstä, jonka koen, että on se mielekkäin osa. (A3, toimihenkilö)

Palvelukeskus asettaa tietyt aikataululliset raamit toimihenkilöiden arkeen, sillä pankissa tehdyn toimeksiannon tuli olla tietyn määrääjän kuluessa valmiina palvelukeskuksen työlistalla. Nähtiin, että kalenterihallinta on palvelukeskuksen ansiosta parantunut, sillä asiat tehdään aina tietyssä järjestyksessä. Aikataulullisista raameista huolimatta palvelukeskuksen nähtiin myös joustavan tarpeen vaatiessa, jos kiiretilanne tuli eteen. Niin kutsutut pikatoimeksiannot onnistuivat hyvin usein.

Siitä positiivista palautetta, että kaikki pikatoimeksiannot, mitä mulla on omia mokia ollut, niin pisteet luvalla, että jos mä olen tehnyt työtehtävän väärälle päivää tai se on jäänyt mun työlistalle, niin olen aina saanut puoltavan vastauksen, että on pikana onnistunut ne mun pyynnöt. Olen monta kertaa huokaissut syvään, kun sieltä on sitten kuitenkin pikana löytynyt tekijä asiaan, jota en olisi millään itse ehtinyt tehdä valmiiksi. (A2, toimihenkilö)

On lopuksi hyvä huomioida myös, että palvelukeskuksen perustanut OP Ryhmä on ajanut palvelujen keskittämistä eteenpäin. Yhtenä motiivina mainitaankin, että ryhmä on nimenomaan kannustanut ottamaan palvelukeskusta käyttöön. Pankissa tämä nähtiin myös hyvänä asiana, sillä ryhmällä on resursseja kehittää kokonaisvaltaisesti prosesseja, joka olisi mahdotonta yksittäisen pankin toimesta.

Iso kuva ryhmässä on, että kun sellainen on luotu, se on ryhmälle tärkeä se käyttöaste. Kyllä käyttöönottoon kannustettiin. (A1, pankinjohtaja)

5.1.2 Osuuspankki B ja itsenäinen toimintamalli

Osuuspankki B:ssä pidettiin nykyistä, itsenäistä toimintamallia toimivana ja parhaana vaihtoehtona. Tätä perusteltiin erityisesti nopeudella ja joustavuudella, josta asiakkaat ovat antaneet paljon positiivista palautetta.

Pystymme joustavasti hoitamaan asioita ja kyllä se palaute, joka asiakkailta tulee, se liittyy siihen, että ollaan joustavia ja nopeita. ... Tarpeen tullen laina saadaan tehtyäkin saman päivän aikana, jos on hätä. (B3, pankinjohtaja)

Myös osaamisen säilyttäminen omassa konttorissa oli keskeinen itsenäisen toimintamallin peruste. Koettiin, että osaamisen menettäminen johtaisi myös pankin valtin, nopeuden ja joustavuuden, osittaiseen menettämiseen. Pelättiin, että keskittämisen seurauksena osaaminen menetettäisiin ajan myötä palvelukeskukseen ja siitä tultaisiin riippuvaiseksi.

Me halutaan pitää se osaaminen omissa käsissä, sillä meillä on ammattitaitosta porukkaa ja nopeus halutaan pitää valttina, saadaan nopeasti paperit hoidettua meillä kuntoon. Jos teet papereita harvoin, niin ammattitaito kärsii. Ammattitaidon ylläpito on tärkeää, mutta kun tehdään säännönmukaisesti koko ajan, niin saadaan pidettyä se osaaminen mukana. (B3, pankinjohtaja)

Osaamisen menettäminen koettiin uhkana myös henkilöstön keskuudessa. Lisäksi henkilöstö näki tärkeänä sen, että prosessit olisivat tarpeen vaatiessa

mahdollista tehdä alusta loppuun itse. Kokonaisuuden hahmottaminen nähtiin keskeisenä osana ammattitaitoa.

Mulle on tosi tärkeää, kun alan tekemään jotain työtä, niin ymmärrän alimmasta tasosta lähtien mistä se koostuu. Jos mietin sitä, että joutuisin itse neuvottelemaan, enkä olisi ikinä tehnyt lainapapereita, niin mulla jäisi monta sellaista juttua, mitä en ehkä ymmärtäisi. Mä oon ainakin kiitollinen, ettei oo keskitetty. Mun mielestä se vahvistaa omaa ammattitaitoa. (B1, toimihenkilö)

Ammattitaito mahdollisti myös sen, että pankki on monen uudistuvan asian kanssa eturintamassa ja havaitsee tarvittavia kehityskohteita sekä kykenee reagoimaan niihin jo ennen kuin ryhmätasolta saadaan asiasta informaatiota.

Me ollaan aika aktiivisia ryhmän suuntaan näissä, että jos on huoneistojärjestelmään liittyviä uudistuksia, aikaisemmin sähköisiin panttikirjoihin, me oltiin sähköisten panttikirjojen pilotissa mukana ja nyt ei olla huoneistotietojärjestelmässä, että me seurataan aktiivisesti sitä, maanmittauslaitoksen puolelta ja mitä ryhmä siitä tiedottaa. Ryhmätholta tulee ehkä vähän myöhässä nämä tiedot, ollaan itse aktiivisia ja ollaan enemmän perillä, kun ryhmän kautta tulee tietoja. (B3, pankinjohtaja)

Palvelukeskusmalliin siirtymistä perustellaan usein sillä, että se tuo työhön joustavuutta, kun osan töistä voi siirtää palvelukeskukseen. Osuuspankki B:ssä kuitenkin koettiin, että vastaava jousto on mahdollista saada omasta työyhteisöstä ja samalla talon yhteishenki paranee. Nähtiin myös, että resurssin voi kohdentaa sinne, missä sille on aina kulloinkin eniten tarvetta.

Meillä on tosi hyvä yhteishenki, että jos meillä on tosi kova kiire, niin me lähdetään silloin auttamaan toisiamme. Meillä työyhteisössä tunnetaan toisemme hyvin, jos joku on kipeänä tai ylikuormittunut, niin silloin sen taakkaa jaetaan. Silloin se toimii tosi hyvin siellä työpaikalla on se töitten jako. (B2, toimihenkilö)

Asioiden tekeminen pitkälti omassa pankissa mahdollistaa myös sen, että asiakkaita voidaan palvella henkilökohtaisemmin ja asiakkaan tilanne on kokonaisvaltaisesti pankkitoimihenkilön tiedossa. Palvelukeskusmalliin siirtymisen uhkana nähtiin se, että asiakaspalvelun laatu tulisi kärsimään.

Asiakkaat arvostavat hirveän paljon sitä henkilökohtaista palvelua ja nopeaa reagointia ja sitä, että pystyy keskustelemaan jonkun ihmisen kanssa, mutta sitten kun se menee siihen, että ulkoistetaan paperit ja kohta ulkoistetaan kaikki mahdolliset, sitten on vain se keskus mikä tekee, mutta sitten asiakkaat ei saakaan enää sitä henkilökohtaista palvelua. (B1, toimihenkilö)

Osuuspankki B:ssä korostettiin myös sitä, että palvelukeskuksen käyttöönotto olisi iso kustannus ja tarkoittaisi henkilöstövähennyksiä paikallistasolla. Pankissa oltiin vahvasti sitä vastaan, että työtä ja työpaikkoja siirrettäisiin paikakkunnalta pois. Palvelukeskuksen saavutettava hyöty koettiin vähäisenä ja siitä seuraavat uhraukset, omasta henkilöstöstä luopuminen, vastaavasti kohtuuttoman suurena. Osuuspankki B:ssä oli kyllä ollut suunnitelma palvelukeskuksen käyttöönotosta, johtuen ryhmän kautta tullee painostuksesta. Palvelukeskuksikäytäntöä pidettiin aiemmin jopa pakotettuna, mikä on toisaalta omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa ja negatiivista asennetta palvelukeskusta kohtaan.

Pankinjohtajan mukaan ryhmässä keskittämisen painottaminen on vähentynyt, johtuen osin uuden pääjohtajan toimintalinjauksista. Ylityöt tai työn aiheuttama stressi eivät korostuneet osuuspankki B:ssä, selkeästi ainoastaan loma-ajat sekä mahdolliset sairauslomamat aiheuttivat haasteita. Työkokonaisuuden koettiin olevan hyvin hallussa.

Meillä on sellainen linjaus, ettei meillä tehdä ylityötä laisinkaan. Me tehdään kaikki työajalla, me on saatu hoidettua kaikki liukumien puitteissa ne joustot, ei oo semmoista ongelmaa tullut näitten töiden kanssa. (B3, pankinjohtaja)

Mun mielestä aikatauluttaminen onnistuu hyvin, työntekijät joustaa tavallaan, kun tulee kiirettä niin hoidetaan ne asiat, aikataulujen kanssa ei oo ongelmia laisinkaan. (B3, pankinjohtaja)

Osuuspankki B:ssä oltiin tyytyväisiä siihen, että ryhmän puolesta palvelukeskusmalliin ei kannustettu yhtä voimakkaasti kuin aiemmin. Pankilla ei ole enää sen myötä suunnitelmia palvelukeskusmalliin siirtymiseen.

.... kun ryhmästä pakotettiin keskittämään. Mutta kun pakottamista ei enää oo niin me ei oo edes harkittu. (B3, pankinjohtaja)

5.2 Toimintamallien tunnistetut haitat

5.2.1 Osuuspankki A ja palvelukeskus

Palvelukeskuksen käyttöönottovaihe on sisältänyt omat haasteensa myös osuuspankki A:ssa, sillä se vaatii henkilöstön koulutusta ja toimintakulttuurin muuttamista. Siirtyminen palvelukeskusmalliin tapahtui vähitellen ja uuden toimintatavan omaksuminen vaihteli paljon toimihenkilöiden kesken. Jos palvelukeskusmalli ei ole käytössä ja koko prosessi on pankissa, toimihenkilö määrittelee sen, millä aikataululla ja missä järjestyksessä asiakokonaisuudet hoidetaan. Koska palvelukeskus täydentää pankin rahoituksen prosessia ja on kiinteä osa sitä, palvelukeskukselta edellytetään toimintavarmuutta ja jouhevuutta.

Osuuspankki A:ssa on huomioitu, että toisinaan palvelukeskuksen palvelulupaus pettää, mikä aiheuttaa viiveitä esimerkiksi lainojen nostamisessa, heikentäen edelleen asiakaskokemusta. Tämä vaikuttaa negatiivisesti myös pankin toimihenkilön työn rytmitykseen ja aikataulutukseen. Myös tiedonkulku pankin ja palvelukeskuksen välillä on ajoittain liian vähäistä, mikä aiheuttaa pankin toimihenkilöille turhaa stressiä. Erityisesti tämän haitallisuus korostuu palvelukeskuksen ruuhkautuessa sekä kiireellisissä hankkeissa, jolloin asiakkaan suunnitelmat esimerkiksi asuntokauppojen kohdalla voivat epäonnistua. Toimihenkilöiden täytyy käyttää aikaa palvelukeskuksen aikataulujen selvittelyyn ja tämä on edelleen pois työajasta. Lisäksi työn aikataulutusta hankaloittaa se, että palvelukeskuksesta saatetaan pyytää täydennyksiä, joihin on vastattava nopealla

aikataululla. Tällöin pankin toimihenkilö saattaa päätyä tekemään työn kokonaisuudessaan itse.

Stressiä aiheuttaa ne tilanteet, joissa oma aikataulu pettää, kun Luvan aikataulu pettää. Kun ei saakaan niin helposti tietoa, että vaikka työtehtävä luvassa tulisi hoidettua 3 tuntia myöhässä. Kun sitä tietoa ei saa mistään, että pitää ite pommittaa ja kysellä, että kuka tämän hoitaa. Juurikin nämä ruuhkapiikit. (A2, toimihenkilö)

Siinä kohtaa viestinnän pitäisi olla läpinäkyvämpää, kun se ei ole omissa käsissä se työ. Ei saa mistään sitä vastausta, muuta kuin jonottamalla Luva-tukeen, että kuka sen asian hoitaa ja millä aikataululla. Siihen kaipaisi läpinäkyvyyttä, että tietäisi suunnilleen aikataulun ja voisi järjestä asiaa uusiksi, jos menee, ei näille mitään mahda. (A2, toimihenkilö)

Jonot Luva-tukeen on pitkät, mikä taas vie sitä aikaa työpäivästä, jos sä joudut sinne soittamaan. (A3, toimihenkilö)

Vaikka palvelukeskuksen tuottaman työn tasalaatuisuutta kehuttiinkin, palvelukeskuksen työn laatua on ajan kuluessa herätty myös kyseenalaistamaan. Palvelukeskuksessa oli haastateltavien mukaan aikaisemmin parempi erikoisosaaminen työstämäänsä prosessiin. Palvelukeskus on myös kouluttanut pankin toimihenkilöitä erikoiskysymyksissä ja sieltä on löytynyt osaamista, josta on ollut paljonkin apua pankin toimihenkilöille, erityisesti uran alkuvaiheessa ja erikoistapauksissa. Nykyään pankki voi joutua puuttumaan palvelukeskuksen tekemiseen ja kokonaisuuden hallinta palvelukeskuksessa on haastateltavien mukaan heikentynyt, kun yksi henkilö vastaa aiempaa pienemmästä kokonaisuudesta. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että palvelukeskuksen tarkoituksena on tuottaa erittäin tasalaatuista ja varmaa asiakirjatuotantoa.

Sitten se tuki tavallaan siellä, toki luvallakin on pirstoutunut niin pieneen, että siellä ei välttämättä ole sitä asiantuntemusta, että se kuitenkin on pankissa. (A3, toimihenkilö)

Kyllä siellä tekemisessä huomaa, että ne ei ymmärrä sitä kokonaisuutta, vaikka jossakin hankkeessa. Tekemisessä näkyy, kun homma on pilkottu siellä pienempiin osiin. Mun mielestä se on pilkottu liian pieniin osiin. (A2, toimihenkilö)

Tuntuu, että silloin, kun mentiin Luvaan, niin silloin niillä homma toimi paremmin ja niillä oli asiantuntemusta ja jotenkin sä kunnioititkin sitä Luva. Ajattelit, että kyllä ne tietää ja näin. Sitten jossakin vaiheessa se meni toisinpäin. Sä aloit kyseenalaistaa sitä juttua, että hetkinen, eihän tämä näin mene. Siellä on sitä väkeä, että osa on enemmän ja osa vähemmän asiantuntevia ja ne lukee vaan ohjeista ja kun käytännössä jokainen case on kuitenkin erilainen. (A3, toimihenkilö)

Palvelukeskusta moitittiin osin myös jäykäksi ja pohdittiin sitä, keskitytäänkö palvelukeskuksessa välillä liikaakin pieniin yksityiskohtiin kokonaisuuden jäädessä liian vähälle huomiolle. Koettiin, että kokonaisuuden ymmärryksen puuttuessa keskitytään liikaa pieniin yksityiskohtiin ja tehdään asioita tarpeettoman pilkuntarkasti. Tämä on johtanut pahimmillaan siihen, että joitakin asioita päätetään tehdä pankissa kokonaan itse, koska pankissa ymmärretään tehtävän prioriteetti ja riskinäkökulma, joka helpottaa huomattavasti asian tekemistä. Myös ohjeiden anto palvelukeskukseen koettiin työlääksi, erityisesti kohtuullisen nopeasti suoritettavissa rutiininomaisissa työtehtävissä. Tällöin saattaa olla

nopeampaa ja vaivattomampaa suorittaa tehtävä itse kuin antaa ohjeet palvelukeskukselle.

Tavallaan sä teet ite nopeammin kuin annat ohjeet sinne Luvalle, että se on sitten jossain pikkuasioissa. Se on sitten valintaa, missä käytät Luvaa ja missä et. (A3, toimihenkilö)

Haastateltavat kokivat, että tietty osaamistaso on hyvä säilyttää pankissa. Tällä hetkellä osaamistaso on vaihteleva, ja osalla henkilöstöä palvelukeskuksen prosessiosan korvaaminen jäisi todennäköisesti tekemättä, näkyen suoraan asiakkaalle viivästyksenä ja heikompana asiakaskokemuksena.

Mieluummin sitten siirrän vaikka asuntokauppoja tai jotain, kuin että lähtisin tunnin aikataululla väkertämään niitä papereita ihan ite. (A2, toimihenkilö)

Osaamistason rapautuminen pankissa voisi johtaa siis siihen, että palvelukeskuksen häiriötilanteessa tai palvelun lakkaamistilanteessa rahoituksen prosessin suorittaminen voisi vaarantua.

Kuvitellaan tilanne, jossa meidän osaamistaso, mikä on tällä hetkellä tosi hyvä, ajan kuluessa kutistuisi. Eli koska Luva tekee meille prosessin tietyn osan ja jos se osaaminen sen myötä katoaisi ajan kanssa, ja sitten sen jälkeen tulisi jokin laaja toimintahäiriö tai palvelun lakkaaminen, niin se tarkoittaisi nopealla aikataululla sen osaamisen hankkimista tai ylösajamista. Tällöin se voisi vaarantaa meidän prosessin ja palvelukyvyyn. Meillä rahoitusneuvojat pysyy aika hyvin Luvan tekemisen kyydissä ja meillä on vahvaa osaamista, en näe tällä hetkellä, että se kovin iso riski olisi tällöinen tilanne. (A1, pankinjohtaja)

5.2.2 Osuuspankki B ja itsenäinen toimintamalli

Osuuspankki B:ssä oma toimintamalli koettiin pääosin hyvin positiivisena, jokin verran löydettiin kuitenkin uhkia ja ongelmia, jotka voidaan yhdistää itsenäiseen toimintamalliin. Erityisesti työuraa pankissa aloittaessa on paljon omaksuttavaa ja opeteltavaa, hallittavia yksityiskohtia on selkeästi enemmän kuin palvelukeskusta käyttävissä pankeissa. Tällöin riittävä asioiden hallinta ja mahdollisuus pitkälti itsenäiseen työskentelyyn saavutetaan vasta noin vuoden työkokemuksen kohdalla. Tällöin henkilöstön mahdollinen suurempi vaihtuvuus aiheuttaisi merkittäviä haasteita päivittäisistä toimista selviytymiseen.

Jos kävisi niin, että meiltä päättäisi lähteä osajia paljon pois, se olisi uhka. Uusien kasvattaminen vaatii aikaa, se että voi tehdä alusta loppuun lainan ja pysty tekemään kaiken tarvittavan, niin menee vuosi yhdeltä tekijältä, että voi aika itsenäisesti tehdä ja hanskata kaikki caset, joten kyllä se on meidän isoin uhka. Esimerkiksi vuoden jälkeenkin oot vielä aika tuore, et vieläkään ole syväosaaja. (B3, pankinjohtaja)

Uutta opittavaa on kokeneillakin työntekijöillä itsenäisesti toimivassa pankissa merkittävästi enemmän kuin palvelukeskuksen kanssa toimivassa pankissa. Muutosvastarintaakin saattaa ilmetä, kun opittavaa on paljon.

Toki siis varmaan ne jatkuvat muutostilanteet, mutta taas se on kaikkialla työelämässä, kiihtyvällä nopeudella muuttuu ja pitää niin kuin hallita tosi paljon kaikkea

tietotekniikkaa. Mun mielestä suurin uhka on se, kun kaikki muuttuu ja pitää oppia kokoajan uutta, niin on sitten se henkilöstön ikärakenne, että jos se on hirveästi lähempänä työeläkettä niin niin se ikärakenne on iso uhka, koska jos huomaa sen että oppiminen ei tapahdu niin nopeasti kuin nuoremmilla, niin sieltä tulee se muutosvastarinta vanhemmista työntekijöitä. Toki nuoretkin ovat myös muutosvastarintaisia varmasti. Mutta enemmän vanhemmat, ymmärrettävää, kun on vuosikymmeniä tehty tietyllä tavalla ja tulee uudet toimintatavat ja pitää hallita monta juttua, niin se tavallaan aiheuttaa semmoiselle, joka ei oo niin muutosvalmis, niin se aiheuttaa turhaa muutospainetta ja stressiä. (B3, pankinjohtaja)

Koetaan, että ajan riittävyys on suurin haaste esimerkiksi lisämyynnin hankkimisessa, joka vastaavasti koetaan yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä osuuspankki A:ssa. Toimihenkilöille määriteltyjen asiakassalkkujen hoitoon ei osuuspankki B:ssä ehditty pureutua halutulla tavalla, tosin tilanne oli samankaltainen myös osuuspankki A:ssa. Haasteita koettiin erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa. Myös silloin, kun kerralla tulee paljon muutoksia, voi työajan riittävyys aiheuttaa ongelmia.

Joo mulla on salkku ja se on pikkuisen jäänyt taka-alalle, että periaatteessa työpanos on mennyt siihen että oon paljon opetellu ja mun mielestä se on semmoista sellaista että kun hanksaan tämän mitä nyt on niin kuin spesiaalijuttua, yritän alkaa proaktiivista myyntiä tekemään, mutta salkku on nyt mulle niin uusi, että mun täytyy perehtyä siihen. (B2, toimihenkilö)

Nyt on ollut tosi paljon muutoksia viime aikoina, on siinä mielessä ollut tosi haasteellista saada työaika riittämään. (B2, toimihenkilö)

Lisäksi pohdittiin rahoitusprosessin tasalaatuisuutta pankissa kauttaaltaan. Tekijöitä on useita ja toimintatapoja tehdä on paljon.

No tottakai laadullisesti on haaste kun on monta tekijää, että saadaan tasalaatua niin se on aina haaste ja pystytään pitää se yllä, niin ne on sellaisia tärkeitä asioita mitä pitää ottaa huomioon. Viime vuonna oltiin siinä ryhmän tarkastuksessa mukana, se oli neljässä pankissa henkilöasiakas-rahoituksen tarkastaminen. Mitä siinä nousi esiin niin tasaisuus, ettei tehdä samalla lailla. Siihen on panostettu meidän puolella tarkastuksen jälkeen. (B3, pankinjohtaja)

5.3 Tulosten yhteenveto

Haastatteluaineistosta ilmenee, että osuuspankki B:ssä suurempi henkilöstömäärä mahdollistaa rahoituksen työntekijöiden keskuudessa monipuolisemman osaamiskokoonpanojen toteuttamisen kuin osuuspankki A:ssa. Esimerkiksi kaikilla työntekijöillä on asiakasvastaavan salkut, mahdollistaen teoriassa asiakasvastaavan työn yhä useamman työntekijän kautta, kun osuuspankki A:ssa tekijöiden määrä tällaisella osaamisella on vähäisempi. Puhdasta asiakasvastaavan työtä ei haastateltavien mukaan ehditä tekemään kummassakaan pankissa kovinkaan paljon, koska työmäärä on luonnollisen kasvun kautta jo riittävän suurta.

Se on nimenomaan sitä, mitä tulee luottohakemuksia, mitä tulee verkkoviestejä rahoitukseen liittyen, ja ketä tulee asiakkaita suoraan. Se on sitä minun päivittäistä. En kerkiä niihin, mitä on siellä listalla on, kelle voisin soitella muuten vaan. (B2, toimihenkilö)

... rästilista on loputon ja tekemättömiä töitä on loputtomasti (A3, toimihenkilö)

Suuri työmäärä oli havaittavissa molemmissa pankeissa, mutta osuuspankki A:ssa kiire vaikutti olevan osuuspankki B:tä akuutimpi ja suurempi normaalissa arjessa. Osuuspankki B:ssä kiirettä vaikutti olevan enemmän lähinnä loma-aikoina, jolloin työntekijämäärä oli vähäisempi. Tästä voisi olla pääteltävissä, että vähäisempi henkilöstömäärä pankissa aiheuttaa ylikuormitusta, vaikka heillä onkin palvelukeskus apuna. Toisaalta on huomioitava, että palvelukeskuksen resurssi taipuu vain ennalta määriteltäviin tehtäviin, eikä sieltä saa apua esimerkiksi asiakasvastaavan työhön tarvittaessa. Selvimmin tällainen voisi tulla vastaan, jos pankkiin tulee kerralla paljon luottohakemuksia, jotka pitäisi ehtiä käsittelemään pankissa, eikä palvelukeskukseen tule vielä luottohakemusvaiheessa yhtäkään tehtävää hoidettavaksi. Tällöin pankin resurssit ylikuormittuvat ja palvelukeskuksen resurssit ovat tyhjäkäynnillä.

Osuuspankki A:ssa, jossa palvelukeskus oli käytössä, henkilöstö tunnisti selkeämmin ydinosaamisen ja rutiininomaiset taustatehtävät, joille oli jopa oma nimitys ”räppöö”. Vastaavasti osuuspankki B:ssä ei rutiinitöitä nähty erityisesti ongelmana tai niiden määrää valtavana. Ehkä rutiinitöiden tekemiseen jäi enemmän pankissa aikaa suuremman henkilöstömäärän ansiosta, mutta toisaalta pankissa ei nähty, että lisämyyntiin tai asiakkuuksien hoitoon olisi ehditty paneutumaan sen paremmin kuin osuuspankki A:ssakaan.

Ilman palvelukeskusta toimivassa osuuspankki B:ssä heikkouksia valitussa toimintamallissa nähtiin vähän. Prosessin tasalaatuisuudessa on aika ajoin ollut kehitettävää. Tekijöitä on paljon ja jokaisella on omat toimintatapansa, jolloin on olemassa riski siihen, että prosessi ja lopputuloksena syntyneet asiakirjat poikkeavat toisistaan enemmän. Osuuspankki B:ssä tasalaatuisuuteen voitaisiin päästä palvelukeskusmallin avulla (Bondarouk 2014), kuten on päästy Osuuspankki A:ssakin.

Palvelukeskus koettiin Osuuspankki A:ssa neljän vuoden jälkeen välttämättömäksi ja kyseenalaistettiin se, että voisiko pankki enää lainkaan palata entiseen, itsenäiseen toimintamalliin. Tämä on toimintamallin selkeä heikkous, sillä se rajoittaa pankin strategista suunnittelua ja siirtyminen vanhaan toimintamalliin on korkean kynnyksen takana.

Osuuspankki B:ssä nähtiin, ettei koko prosessin hoitaminen ole vaikeaa pankissa, kun siihen on kehitetty oma hyvä toimintamalli. Palvelukeskukseen tottuneelle loppuprosessin hoitaminen tuntuisi yhtäkkiä haastavalta, vaikka syy ei ehkä olekaan itsessään prosessin liiallinen haastavuus, vaan nykyinen ammattitaidon puuttuminen.

Mäkin teen caseja alusta loppuun, ei se paperiden teko ole kovin vaikeeta, enemmän se että jos teet harvoin niitä niin ammattitaidon ylläpito on tärkeää, mutta kun tehdään säännönmukaisesti kokoajan niin saadaan pidettyä se osaaminen mukana. (B3, pankinjohtaja)

Osuuspankki A:ssa nähtiin, että palvelukeskuksen tehtävien automatisaatio ja robottien käyttöönotto pienentävät prosessin vasteaikoja ja kehitys nähtiin lupaavana tulevaisuuden kannalta. Osuuspankki B:ssä oltiin myös hyvin kiinnostuneita kaikesta automatisaation ja robottien tuomasta helpotuksesta. Siellä palvelukeskusta ei kuitenkaan nähty suoraan järkevänä vaihtoehtona, koska palvelukeskukseen siirretään paljon manuaalista, ihmisen tekemää työtä, jonka tekemistä voitaisiin jatkaa omassa pankissa ja samalla työllistää enemmän paikallisesti.

Vaikka palvelukeskuksessa erikoistutaankin tekemään tietyt prosessit huolella, ei osuuspankki B:ssä nähty ongelmana sitä, ettei vastaavaa laatua pankeissa pystytäkään tekemään. Haastateltavat toistivat usein sanaa maalaisjärki, jolla viitattiin muuan muassa siihen, ettei kaikkea tarvitse tehdä pilkkua viilaten. Osuuspankki A:ssa moitittiin palvelukeskusta paljon pieniin, merkityksettömiin seikkoihin puuttumisesta, joka hidastaa prosessia, mutta jolla ei ole todellista merkitystä kokonaisuuden kannalta. Työn laadun mittaaminen ja virheiden löytäminen on esimiehen tehtävä, jota suoritetaan neljännesvuosittain satunnaisotoksin. Ainakaan osuuspankki B:ssä rahoitusprosessin laadussa ei ole ollut merkittävää huomautettavaa. Osuuspankki B:ssä moitittiin erityisesti ryhmän vanhanaikaisia työvälineitä, viitaten käytännössä vanhoihin ohjelmistoihin ja sovelluksiin joiden kehittäminen on hidasta ja kallista, ja joiden korvaaminen on myös haasteellista.

Kyllä me ollaan ihan 80-luvulla näiden työkalujen kanssa. Pitäisi sitä automatiikkaa jolla olla valmiina. (B3, pankinjohtaja)

Nähtiin, että monet palvelukeskuksen rutiinitöistä olisi hoidettavissa suoraan automatiikan kautta, eikä automatiikkaa ole käytössä tällä hetkellä kuin osittain. Robotiikkaa pankissa on pyritty tuomaan pikemminkin vanhojen järjestelmien pariin. Robotit käyttävät näitä samoja vanhoja ohjelmia, mutta ne ohjelmoidaan tekemään rutiininomaiset komentosarjat nopeammin, kuin ihminen pystyisi tekemään. Tällaista robotisointimallia käytetäänkin yksinkertaisuuden vuoksi juuri tällaisissa tilanteissa, joissa ohjelmiston korvaaminen kokonaan on muutoin kallista ja haastavaa (Asatiani & Penttinen 2016). Osuuspankki A:ssa nähtiin, että palvelukeskus on itsessään edellytys robotisaation ja automatisaation kehittämiseksi. Tämä herättääkin kysymyksen, että olisiko osuuspankki B:n haaveilemaa automatisaatiota mahdollista muuten edes saada, elleivät useat pankit olisi ulkoistaneet prosessiosaansa palvelukeskukseen?

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja saatuja tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja aiempien tutkimusten tuloksiin. Johtopäätösten jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi pohditaan jatkotutkimusaiheita.

6.1 Ennako-oletukset ja kokemukset Luotto- ja vakuuspalvelusta

Osuuspankki A:ssa nähtiin, että palvelukeskuksen käyttöön kannustettiin, kun taas osuuspankki B:ssä puhuttiin pakottamisesta palvelukeskuksen käyttöönottoon. Tämä kuvastaa selkeästi eroja asennoitumisessa asiaan. Ennakkoluuloihin lukeutuvat muun muassa ajatus siitä, että palvelukeskuksen käyttöönotto hidastaa prosessia sekä ajatus asiakaspalvelun laadun kärsimisestä, kun sama asian tuntija ei tunne asiakkaan tilannetta kokonaisuudessaan.

OP Ryhmässä liiketoimintaprosessien kehittämisen kulun voidaan todeta olevan melko nopeaa. Palvelukeskuksen käyttöönoton myötä rutiininomaisia työtehtäviä on sijoitettu palvelukeskuksiin, ja niitä on pilkottu edelleen pienempiin osiin. Tämän voi nähdä olevan osa suurempaa suunnitelmaa ohjelmistorobotiikan käyttöönotosta, sillä ohjelmistorobotit pystyvät käsittelemään yksinkertaisia, rutiininomaisia tehtäviä huomattavasti nopeammin ja tehokkaammin kuin työntekijät. Palvelukeskukset herättivät osin huolta siitä, että kohta kaikki työtehtävät tehdään palvelukeskuksessa. Osuuspankki B:ssä haluttiin välttää sitä, että työtehtävät siirtyvät pois paikkakunnalta palvelukeskuksiin. Toisaalta osuuspankki B:ssä odotettiin robotisaation tuomia uusia mahdollisuuksia. Voikin pohtia, siirtyvätkö työtehtävät joka tapauksessa pois paikkakunnalta robotisaation myötä, vai käykö niin että ihmiset saavat keskittyä nykyistä tuottavampiin työtehtäviin robottien hoitaessa rutiininomaiset tehtävät? Huoli työpaikkojen menetyksestä on joka tapauksessa tavallista, se tuli esiin myös muun muassa Asatianin & Penttisen (2016) tutkimuksessa.

Vaikka rutiinitöiden määrää tai laatua ei erityisesti nostettu esiin osuuspankki B:ssä, sieltä vanhat ja kankeat sovellukset ja järjestelmät saivat paljon negatiivista palautetta. Toisin sanoen negatiivisia kokemuksia rutiinitöiden parissa on varmasti sielläkin, vaikka töiden määrä jakautuukin useampien toimihenkilön kesken kuin osuuspankki A:ssa.

OP Ryhmän perustamassa Luotto- ja vakuuspalvelussa ja sen käyttöönottoon ajamisessa nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia. Palvelukeskusta pidettiin lähtökohtaisesti hyvin tarpeellisena ja hyödyllisenä osuuspankki A:n arjessa. Työn mielekkyyden kannalta palvelukeskuksen käyttäminen koettiin hyvänä asiana. Henkilökunta saa keskittyä esimerkiksi myymiseen, kun papereiden mekaaninen täyttö ei vie aikaa. Mielekkyyttä vähensi puolestaan se, että

palvelukeskuksen käyttöönoton myötä asiakirjat on tarvinnut tehdä hyvin yksityiskohtaisesti ja pilkuntarkasti, siinä määrin, että pankin henkilökunta näkee sen ylimääräisenä työnä, johtuen osin siitä, ettei palvelukeskuksen henkilökunta ymmärrä prosessin kokonaisuutta. Osuuspankki B:ssä tuotiinkin esille se, että tärkeä osa ammattitaitoa on osata ja ymmärtää prosessi alusta loppuun ja se taas koettiin työn mielekkyyttä lisäävänä seikkana.

Työn rytmityksen kannalta palvelukeskuksesta koettiin olevan sekä hyötyä että haittaa. Toisaalta erilaiset palvelukeskuksen viiveet vaikuttivat negatiivisesti pankin toimihenkilöiden työn rytmitykseen. Toisaalta taas tietty aikataulu, joka palvelukeskuksesta tulee, auttaa pankissa tekemään asiat ajoissa ja välttämään viime hetken kiirettä. Lisäksi valmiit pohjat, joita palvelukeskuksesta saadaan, tuovat selkeyttä ja ennalta-arvattavuutta työhön. Valmiit pohjat ja palvelukeskuksesta tuleva toinen silmäpari asiakirjojen tekoon tuovat toimintaan tiettyä laatua ja pankin toimihenkilölle kokemuksen siitä, että asiat on tehty oikein. Palvelukeskuksen selkeänä heikkoutena välillä koettiin se, että tietty työ on helpompi tehdä kokonaan itse kuin antaa ohjeita palvelukeskukselle. Lisäksi pankin henkilöstö moitti sitä, että stressiä aiheutui siitä, että langat eivät ole omissa käsissä. Palvelukeskuksen aikataulut eivät toisinaan pidä ja tämä heijastuu suoraan asiakkaalle aiheuttamalla viiveitä esimerkiksi lainojen nostamiseen.

6.2 Tulisiko pankin ottaa käyttöön Luotto- ja vakuuspalvelu?

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan arvioimalla, kuinka tutkimuksellisessa viitekehyksessä esitelty palvelukeskuksen käyttöönoton motiivit ja mallin hyödyt ovat toteutuneet ja kuinka itsenäinen toimintamalli toimii suhteessa palvelukeskukseen.

6.2.1 Kustannussäästöt ja tehokkuus

Palvelukeskusmallin yleisin motiivi on kustannussäästöjen tavoittelu (Bergeron 2003; Zeynep Aksin & Masini 2008; Schulz & Brenner 2010; Paagman et al. 2015) mikä pohjautuu palvelukeskuksen taustalla olevasta transaktiokustannusteoriasta: palvelukeskus on organisaation toimintojen järjestämismalli, ja sen tavoitteena on eliminoida organisaation kitkatekijöitä, tehden toiminnasta tehokkaampaa. (McCracken & McIvor 2013; Terviö 2010.) Tutkimuksen perusteella kustannuskysymys ei näytellyt kovinkaan merkittävää roolia pankkien kontekstissa. Kustannuksia seurattiin, ainakin aluksi, mutta selviä johtopäätöksiä palvelukeskuksen tuomista kustannusten vähenemisestä ei esitetty, eikä käyttöönottoa itseasiassa edes perusteltu kustannussyillä. Toisen pankin näkemys oli tätä havaintoa tukeva, kustannusten nähtiin vain siirtyvän pankin henkilöstökuluista palvelukeskuksen kuluksi. Nähtiin, että manuaalisen työn ulkoistaminen palvelukeskukseen olisi turhaa, koska nykyään pankissa tehtävä työ vain tehtäisiin ihmisen toimesta maantieteellisesti toisessa paikassa, ilman merkittäviä saatavia hyötyjä. Tulosten perusteella Luotto- ja vakuuspalvelun käyttöönottoa ei tulisi

perustella ainakaan taloudellisilla syillä. Palvelukeskuksen käyttö maksaa siinä missä työntekijöiden pitäminen pankissa, ja kustannus pikemminkin siirtyy vain pankin tuloslaskelmassa eri riville. Johtopäätöksen vetämisessä on hyvä muistaa, että kustannussäästöjen ja tehokkuuden tunnistaminen on usein haastavaa palvelukeskuksen kontekstissa (Hyvönen et al. 2012; Paagman et al. 2015).

6.2.2 Palvelun laatu ja prosessin standardointi

Palvelukeskusmalliin siirtymisen taustalla on odotukset siitä, että se parantaa prosessin laatua, nopeutta ja varmuutta. Lisäksi palvelukeskuksen odotetaan standardoivan prosessinsa vähentämällä päällekkäistä työtä ja tehden siitä tehokkaan. (Borman 2010; Paagman et al. 2015.) Tutkimuksessa käsitys palvelun tai prosessin laadusta on monitahoinen ja oikeastaan riippuu siitä, mitä asiaa painotetaan. Palvelukeskuksen tunnistettiin parantavan luottoprosessin riskienhallinnallista aspektia, minkä yhtenä ilmentymänä tunnistettiin tasaisempi asiakirjojen laatu, sekä pankin että palvelukeskuksen tekemän tarkistuksen ansiosta. Tämä vähentää myös pankin henkilöstön huolta mahdollisista virheistä. Myös osuuspankki B:ssä tämän ajateltiin pitävän paikkansa, joskaan siellä luottoprosessin laatua ei pidetty heikkona tai ongelmallisena. Osuuspankki A:ssa nähtiin positiivisena, että siellä työ tehtiin huolella, mutta toisinaan palvelukeskuksen pilkuntarkka ote työhön koettiin tarpeettomana ja molempien osapuolten aikaa vievänä. Jatkuvasti muuttuvan ja lisääntyvään sääntelyn näkökulmasta liian tarkasti tehdyn työn ongelma on todennäköisesti aika vähäinen.

Palvelun laadun yhtenä ominaisuutena voidaan pitää myös luottoprosessin nopeutta, sillä se näkyy erityisesti asiakkaalle. Tämä oli palvelukeskuksen heikkous, osuuspankki A:n luottoprosessi ei pystynyt itsenäisesti toimivan osuuspankki B:n nopeuteen luottoprosesseissaan. Osuuspankki B:ssä nopeutta painotettiin yhtenä tärkeimpänä asiana koko luottoprosessin kannalta, ja ajateltiin, että tämä menetettäisiin, jos palvelukeskuksen käyttöön siirryttäisiin. Osuuspankki A:ssa nopeutta ei oikeastaan mainittu niin hyvässä kuin pahassakaan. Kuitenkin palvelukeskus keräsi positiivista palautetta siitä, että kiireellisissä tilanteissa apua oli mahdollista saada nopeallakin aikataululla.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että palvelukeskus muokkaa luottoprosessista tasalaatuisemman ja asiat on tehty tarkkaan ohjeita noudattaen. Toisaalta voidaan kysyä, että onko prosessi jo liian tarkka pienten yksityiskohtien suhteen, mikä taas ei tue palvelukeskuksen tehokkuutta ja heijastu asiakkaille näkyvään kokemukseen paremmin. Toisin sanoen laatua saadaan tehokkuuden kustannuksella, mikä viittaisi Janssen et al. (2009) havaintoon, että tehokkuuden ja palvelun laadun välillä joudutaan valitsemaan, kumpaa painotetaan.

6.2.3 Ulkopuoliset resurssit ja ydintekemiseen keskittyminen

Osuuspankki A:ssa toivottiin, että palvelukeskuksen myötä saattaisi jäädä enemmän aikaa myynnilliseen ydintyöhön, kun koko prosessin kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse osata. Tulosten mukaan asiantuntijatyöhön, proaktiiviseen asiakassalkkutyöhön tai lisämyynnin tekemiseen ei kummassakaan pankissa ehditty

keskittyä niin paljon kuin toivottiin. Osuuspankki A:ssa arki oli hyvin kiireistä ja verrattuna osuuspankki B:hen ja vaikutti siltä, että vähäisempi henkilöstömäärä pankissa aiheuttaa herkemmin ylikuormitusta. Erityisesti poikkeustilanteissa ongelma nousi esiin. Palvelukeskus voi palvella vain omassa prosessissaan, eikä sitä resurssia voida itsessään allokoida, vaan sitä käytetään aina kulloisenkin tarpeen mukaan. Itsenäisessä toimintamallissa palvelukeskukseen keskittämättömät resurssit (toimihenkilöt) ovat puolestaan pankin käytössä. Tämä tuo pankille joustavuusetua ja osuuspankki B:ssä vaikuttikin siltä, että tehtäviä oli monipuolisesti mahdollista jakaa kiiretilanteissa talon sisällä ja ylitöitä ja henkilöstön kuormittumista pystyttiin näin ollen paremmin välttämään.

Koulutuksen ylläpidon paineiden siirtyminen oman pankin ulkopuolelle koettiin suurena helpotuksena. Vaikka rutiininomaisemmat työtehtävät siirtyisivätkin palvelukeskuksen harteille, on pankissakin edelleen paljon opittavaa. Silti osan taakasta siirryttyä palvelukeskukselle, on pankin henkilökunnan kuormitus puolestaan vähentynyt. Osaamisen ulkoistaminen palvelukeskukseen saattaa tosin tehdä pankin riippuvaiseksi palvelukeskuksen osaamisesta, eikä poikkeustilanteessa koko prosessin tekeminen pankissa olisi mahdollista. Osaamisen ylläpito toki vaatii keskittymistä ja aikaa, mutta osuuspankki B:ssä osaaminen ja kokonaisuuden hallinta alusta loppuun nähtiin tärkeänä. Lisäksi pankki voi riippumattomuutensa ansiosta olla etunenässä omaksumassa uusia muutoksia, kuten siellä on tehtykin.

Näistä seikoista ei voida tehdä johtopäätöstä, että palvelukeskus mahdollistaisi paremmin ydintekemiseen keskittymistä sen paremmin, mitä voidaan pitää osin yllättävänä seikkana. Palvelukeskus pohjautuu siihen teoriaan, että tukitoiminnot olisi kannattavaa sijoittaa sinne, ja ydintekeminen tehtäisiin liiketoimintayksikössä (Wang & Wang 2007; Borman 2012; Amiruddin et al. 2013). Syytä tähän ei tutkimuksen perusteella voida suoraan sanoa, mutta yksi syy voi olla se, että palvelukeskukseen sijoitetut tehtävät ovat sellaisia, jotka eivät sinne sovellu (Borman 2010).

6.3 Yhteenveto

Kokonaisuutena voidaan todeta, että Luotto- ja vakuuspalvelu nähdään ristiriitaisena sekä sen käyttöön ottaneen pankin näkökulmasta, että itsenäiseen toimintamalliin tuketuvassa pankissa. Palvelukeskuksessa nähdään paljon realisoituneita hyötyjä, mutta toisaalta vasta-argumentit palvelukeskusta kohtaan ovat vahvoja.

Osuuspankki A:ssa arkea ilman palvelukeskusta ei oikein osattaisi edes enää kuvitella. Palvelukeskus nähdään jo niin vahvasti osana pankin toimintaa, että paluuta vanhaan toimintamalliin ei enää nähdä todennäköisenä. Tämä on linjassaan Ulbrichin (2003) sekä Richterin ja Brühlin (2017) havaintojen kanssa ulkoistamisen vaikutuksista, että ammattitaito ja kyky tuottaa palveluja itse heikentyy palvelukeskuksen käyttöönoton myötä ajansaatossa. Tähän vaikuttaa myös se, että informaatio ja raportointi jää pankin ulkopuolelle

palvelukeskukseen. Näihin tietoihin pohjaten onkin vaikea ajatella, että palvelukeskuksen käyttöönotto pankin kannattaisi ainakaan palata itsenäiseen toimintamalliin. Sen sijaan palvelukeskuksen käyttöönottoa harkitsevan pankin tulisi punnita tutkimuksessa havaittuja seikkoja ennen käyttöönottopäätöstä.

Palvelukeskuksen vaihtoehtona voitaisiin arvioida myös palvelun ulkoistamista organisaation ulkopuolelle, jos palvelukeskuksen ei nähtäisi tuovan merkittävää lisäarvoa, tai jos se olisi muutoin kannattavaa (Schulz & Brenner 2010). Johtuen kuitenkin prosessin kriittisyydestä ja ainutlaatuisuudesta, ei ulkoistaminen OP Ryhmän ulkopuolelle ole tässä tapauksessa mahdollista.

Kulusäästöjen osalta toiveet kohdistuivat enemmänkin automatisaatioon ja robotisaatioon. Toisaalta palvelukeskus nähtiin yksikkönä, jonka tehtävät olisi mahdollista tulevaisuudessa saattaa automatiikan pariin. Tämän vuoksi onkin syytä pohtia asiaa vielä OP Ryhmän näkökulmasta.

OP ryhmä on poikkeuksellinen organisaatiomuoto yritys- ja pankkimaailmassa. Tavallisessa yrityksessä on toimiva johto, jonka alaisena ovat liiketoimintayksiköt. OP Ryhmässä valtaa käyttävät reilusti yli 100 itsenäistä osuuspankkia, joilla kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ryhmän toimintaan. Vaikka ryhmä ohjaakin monessa asiassa, hyvin monesta asiasta on vapaus päättää osuuspankilla itsellään. Loppujen lopuksi ryhmän kannan määrittelevät ne, joilla on eniten ääni- ja vaikutusvaltaa, usein isot pankit. Kuten haastatteluissa tuotiin esille, palvelukeskukseen siirtymiseen on voimakkaasti kannustettu, joidenkin tulkintojen mukaan jopa pakotettu. Isot pankit, joille palvelukeskus saattaa tuoda paremmin mittakaavaetujen kautta tehokkuutta, ovat todennäköisimmin määritelleetkin linjauksen palvelukeskuksen käyttöönottamisesta koko ryhmän tasolla. Jotta palvelukeskuksen käyttöönotossa onnistuttaisiin, tulisi osuuspankkien kuitenkin itse päättää, mitä palveluja he haluavat sinne jakaa, eikä keskuksen tulisi päättää asiaa pankkien puolesta, minkä Bondarouk (2014) on todennut. Onkin ongelmallista, jos vain osa pankeista tätä määrittelee muiden puolesta, vaikka varsinaisesti palvelukeskusta ei olekaan ollut pakko ottaa käyttöön.

Sako (2010) mainitsi, että ilman keskitettyä kontrollia standardointia ja tehokkuushyötyjä ei välttämättä saavuteta. Ottaen huomioon hyvin erilaiset ajattelumallit pankeissa, tämä voi pitää hyvin paikkaansa. Tämän perusteella olisi ryhmää palvelevaa, että esimerkiksi tunteellisuudesta työpaikkojen säilymisen suhteen luovuttaisiin. Ylhäältä johdetut yritykset taipuvat paremmin tehokkaaseen palvelukeskusmalliin, kun taas autonomiset yksiköt pyrkivät usein vastustamaan muutosta. Tällaisiin rakenteisiin suositellaan yleensä ulkoistamisratkaisujen käyttöä (Sako 2010). OP Ryhmässä luottoprosessin tai sen osan ulkoistaminen ei luonnollisestikaan ole mahdollista, kun palvelukeskuksen prosessi on tiiviisti kytköksissä ryhmän ydintoimintaan.

OP Ryhmälle palvelukeskuksen käyttöaste on tärkeä, sekä palvelukeskuksen kannattavuuden, mutta myös prosessin kehittämisen näkökulmasta. Onko kuitenkin niin, että ryhmä kärsii jonkinasteisesta vapaamatkustusongelmasta, kun osa pankeista ulkoistaa työvoimaansa palvelukeskuksen käyttöön yhteisen prosessin kehittämiseksi, kun taas osa pankeista pyrkii hyötymään kehitystyön hedelmistä osallistumatta näin sitoutuneesti prosessien kehittämiseen. Ryhmä

on siirtynyt v. 2020 aikana askeleen taaksepäin palvelujen jakamisen kanssa, ja osa työtehtävistä on siirtynyt takaisin pankkiin. On hyvin mahdollista, että ryhmän asennoituminen ja halu nostaa käyttöastetta on voinut muuttua sitten palvelukeskuksen perustamisen, mistä on kulunut nelisen vuotta. Käyttöasteen nostaminen on noussut tärkeämmäksi kuin yksittäisen pankin mielipiteen kuunteleminen asiassa. Joka tapauksessa uusien palvelujen keskittämistä ei ole toteutettu OP Ryhmän uuden pääjohtajan aikana samalla, kun pankkiryhmä on pyrkinyt tehostamaan toimintaansa. On mahdollista, että kyseisten tehtävien sijoittaminen palvelukeskukseen on havaittu kokemuksen myötä virhearvioinniksi, ja että tehokkuus ei ole lisääntynyt enää, kun palvelujen keskittämistä on jatkettu. Tämä vahvistaisi Janssen et al. (2009) tekemiä havaintoja siitä, että tietyn pisteen jälkeen palvelukeskukseen sijoitettavat palvelut eivät tuo enää lisätehokkuutta. Bormanin (2010) havainnot tukevat myös sitä seikkaa, että palvelukeskukseen tulisi sijoittaa sellaisia tehtäviä, jotka ovat riittävän yksinkertaisia, toistuvia ja siten standardoitavissa.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Koska tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, eivät tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä. Tutkimus antaakin oivan pohjan jatkaa palvelukeskustutkimusta pankki- ja finanssialalla. Tutkimusta olisi mahdollista hyödyntää pohjana esimerkiksi laajemman survey-tutkimuksen toteuttamisessa, joka toteutettaisiin kaikille OP Ryhmän pankeille. Tässä tutkimuksessa otettiin huomioon ainoastaan kaksi keskikokoista osuuspankkia. On mahdollista, että ryhmän isoimmissa pankeissa palvelukeskuksen mahdollistamat mittakaavaedut tulisivat paremmin esiin, sillä ryhmän isoista pankeista kaikki käyttävät palvelukeskusta. Lisäksi koko ryhmän tasolla voitaisiin tehdä yksityiskohtainen taloudellisen analyysi, tässä tutkimuksessa taloudellisiin lukuihin ei paneuduttu. Lisäksi tutkimusta olisi mahdollista tehdä ryhmän kaikista palvelukeskuksista, kun tähän tutkimukseen otettiin mukaan vain yksi.

Vuoden 2020 aikana OP Ryhmässä on tuotu osittain palvelukeskukseen keskitettyjä palveluja takaisin pankkeihin tehtäväksi, johtuen osin siitä, että joidenkin palvelujen on nähty olevan sellaisia, ettei niitä kannata vähäisten volyyymien vuoksi tuottaa palvelukeskuksessa. Tutkimus on toteutettu ennen tätä transitiota, eikä tutkimuksen aineiston pohjalta voitaisi analysoida kokemuksia tällaisesta keskitettyjen palvelujen alasajosta. Tämä tosin antaisi mielenkiintoisen ja luontevan jatkotutkimusaiheen.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä Laadullisen Tukimuksen Arvioinnissa Tulisi Ottaa Huomioon? In *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat Ja Menetelmät*, Helsinki: Gaudeamus, 169–79.
- Amiruddin, R., Aman, A., Auzair, S. M., Hamzah, N. & Maelah, R. 2013. Mitigating Risks in a Shared Service Relationship: The Case of a Malaysian Bank. *Qualitative Research in Accounting and Management* 10 (1), 78–93.
- Anderson, E. & Weitz, B. A. 1986. Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review* 27 (3), 3–19.
- Anonymous. 2000. The Fork in the Road. *CMA Management* 74 (1), 28–30.
- Asatiani, A. & Penttinen, E. 2016. Turning Robotic Process Automation into Commercial Success - Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases* 6 (2), 67–74.
- Bergeron, B. 2003. *14 Essentials of Shared Services*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bondarouk, T. 2014. *First edit Shared Services As a New Organizational Form*. Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.
- Borman, M. 2010. Characteristics of a Successful Shared Services Centre in the Australian Public Sector. *Transforming Government: People, Process and Policy* 4 (3), 220–31.
- Borman, M. 2012. A Multi-Dimensional Framework to Assist in the Design of Successful Shared Services Centres. *Australasian Journal of Information Systems* 17 (2), 5–33.
- Bray, P. 1996. Shared Services. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants* 74 (4), 42.
- Bülbül, D., Schmidt, R. H. & Schüwer, U. 2013. Savings Banks and Cooperative Banks in Europe. *SAFE Sustainable Architecture for Finance in Europe (White Paper Series No. 5)*, 25.
- Camin, T. 2018. Roboter Im Shared Service Center. *Controlling & Management Review* 62 (8), 30–37.
- Carr, M. 2008. Why Can't We Be Friends? The Joys and Heartaches of Global Shared Services. *Business Credit* 110 (7), 28–32.
- Cecil, R. 2000. At Your Service. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants* 78 (7), 32.

- Chen, Q., Katagiri, M. & Surti, J. 2018. Banking in a Steady State of Low Growth and Interest Rates. *IMF Working Papers* 18 (192), 1.
- Finanssivalvonta. 2019. Rahoitusvälineiden Kaupankäynti, Sijoituspalvelut Ja Sijoittajansuoja – MiFID II Ja MiFIR.
- Finanssivalvonta. 2020. Euroopan Unionin Pankkisääntely Baselin Suositusten Loppuunsaattamiseksi Valmisteilla.
- Fungáčová, Z., Toivanen, M. & Tölö, E. 2015. Pankkisektori Muutoksen Kynsissä. Suomen Pankki.
- Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon Palvelukeskusmalli - Tehokkuuden Tavoittelua, Innovatiivinen Ratkaisu Vai Muoti-Ilmiö?
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki Ja Kirjoita. 13. osin u. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki Ja Kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2005. Taloushallinnon Palvelukeskukset Kunnissa - Organisoituminen Ja Sen Taustat Kolmessa Pioneerikunnassa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33 (3).
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2012. Contracting out Municipal Accounting: The Role of Institutional Entrepreneurship. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 25 (6), 944-63.
- Janssen, M. & Joha, A. 2006. Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations. *International Journal of Information Management* 26 (2), 102-15.
- Janssen, M. & Joha, A. 2008. Emerging Shared Service Organizations and the Service-oriented Enterprise. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 1 (1), 35-49.
- Janssen, M., Joha, A. & Zuurmond, A. 2009. Simulation and Animation for Adopting Shared Services: Evaluating and Comparing Alternative Arrangements. *Government Information Quarterly* 26 (1), 15-24.
- Jiang, B., Frazier, G. V. & Prater, E. L. 2006. Outsourcing Effects on Firms' Operational Performance: An Empirical Study. *International Journal of Operations and Production Management* 26 (12), 1280-1300.
- Jiang, B. & Qureshi, A. 2006. Research on Outsourcing Results: Current Literature and Future Opportunities. *Management Decision* 44 (1), 44-55.

- Kagelmann, U. 2000. Shared Services Als Alternative Organisationsform: Am Beispiel Der Finanzfunktion Im Multinationalen Konzern. Universität Rostock, Wiesbaden, Germany.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Karra, S. 2009. Palvelukeskusmalli Ja Ulkoistaminen Taloushallinnon Organisoinnin Vaihtoehtoina. Turun Yliopisto.
- Kauppalehti. 2018. OP Leikkaa 700 Työtehtävää, Luo 1000 Uutta: 10 Miljoonan Euron Säästöt. Saatavilla osoitteessa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-leikkaa-700-tyotehtavaa-luo-1000-uutta-10-miljoonan-euron-saastot/f9e517ed-59c8-3835-97ff-e800bc60fa58>. Viitattu: 24.3.2019.
- Kettunen, H. 2018. Suoran Mittauksen Laaja-Alaiset Merkitykset Henkilöstön Keskuudessa Kesko Oyj:N Palvelukeskuksessa. Itä-Suomen Yliopisto.
- Kiuru, V. 2012. Jyväskylän Työvoiman Palvelukeskus Yhteistyökumppanina - Kumppanien Kokemukset Verkostoyhteistyöstä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koetter, M. 2013. Market Structure and Competition in German Banking - Modules I and IV -. German Council of Economic Expert Working Paper (November), 166.
- Kokko, T. 2010. Riski Management of the Shared Services Center Implementation. Tampereen yliopisto.
- Malcolm, I. 1999. Shared Services : Re-Run of an Old Movie or Part of a Continuing Evolution ? Management Accounting 77 (11), 32-34.
- McCracken, M. & McIvor, R. 2013. Transforming the HR Function through Outsourced Shared Services: Insights from the Public Sector. International Journal of Human Resource Management 24 (8), 1685-1707.
- Meijerink, J., Bondarouk, T. & Looise, J. K. 2013. Value Creation through HR Shared Services: Towards a Conceptual Framework. Personnel Review 42 (1), 83-104.
- Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun Analyysi. Tampere: Vastapaino.
- OP Ryhmä. 2020. Tietoa OP Ryhmästä. Saatavilla osoitteessa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta>. Viitattu: 14.11.2020.

- Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E. & De Bloom, J. 2015. An Integrative Literature Review and Empirical Validation of Motives for Introducing Shared Services in Government Organizations. *International Journal of Information Management* 35 (1), 110–23.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa Vai Ei – Outsourcing Teollisuudessa.
- Pollari, T. 2018. Jaettu Palvelukeskus Strategisena Valintana: Riskit Ja Riskienhallinta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Porter, M. E. 1985. *18 Studia Politica Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79–91.
- Putkuri, H. & Savolainen, E. 2016. Matala Korkotaso Koettelee Pankkeja. Euro ja talous, Suomen pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit Ja Niiden Metodiset Ominaisuudet. In *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat Ja Menetelmät*, Helsinki: Gaudeamus, 99–112.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat Ja Menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Redman, T., Snape, E., Wass, J. & Hamilton, P. 2007. Evaluating the Human Resource Shared Services Model: Evidence from the NHS. *International Journal of Human Resource Management* 18 (8), 1486–1506.
- Richter, P. C. & Brühl, R. 2017. Shared Service Center Research: A Review of the Past, Present, and Future. *European Management Journal* 35 (1), 26–38.
- Rimpiläinen, M. 2018. OP Keskittyy Olennaiseen. OP Media, Chydenius.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen Tietovaranto KvaliMOTV : Kvalitatiivisten Menetelmien Verkko-Oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto. Saatavilla osoitteessa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Viitattu: 14.11.2020.
- Sako, M. 2010. Outsourcing versus Shared Services. *Communications of the ACM* 53 (7), 27.
- Sarsa, E. 2017. Finanssitoimiala on Murroksen Keskellä - Muuttuuko Rahoitusmarkkinapolitiikka? OP Media, Chydenius.

- Schniederjans, M. J., Schniederjans, D. G. & Schniederjans, A. M. 2005. *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. Armonk, N.Y.: Routledge.
- Schulz, V. & Brenner, W. 2010. Characteristics of Shared Service Centers.
- Shah, B. 1998. Shared Services: Is It for You? *Industrial Management* 40 (5), 4.
- Suska, M. & Weuster, A. 2016. *Shared Services: Multiplying Success*.
- Terviö, M. 2010. Oliver Williamson Ja Transaktiokustannusten Taloustiede. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 106 (1), 104–108.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen Tutkimus Ja Sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulbrich, F. 2003. Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies. , 14–16.
- Wang, S. & Wang, H. 2007. Shared Services beyond Sourcing the Back Offices: Organizational Design. *Human Systems Management* 26 (4), 281.
- Zeynep Aksin, O. & Masini, A. 2008. Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services: An Empirical Investigation. *Journal of Operations Management* 26 (2), 239–56.

LIITE

Haastattelurunko

Osuuspankki A esimies

1. Haastateltavan perustiedot
 - a. Kerro hieman itsestäsi, ikä, työnkuva, työkokemus nykyisessä pankissa ja pankkialalla
2. Pankin ja palvelukeskuksen perustiedot
 - a. Kerro lyhyesti, miten pankki on menestynyt. Näetkö joitain vahvuuksia pankissanne, mitkä ovat tämän menestyksen mahdollistaneet? Näetkö jotain asioita, missä olisi hyvä edelleen kehittyä?
 - a. Mitä palveluja pankki tuottaa itse, ja mitä keskitetty?
3. Ydintoiminnot
 - a. Mikä on mielestäsi pankkinne ydinosasta, eli mitä teette parhaiten?
 - b. Koetko, että pystytte työssä keskittymään ydinosaan?
 - c. Häiritsevätkö jotkin työtehtävät tai seikat tähän työhön keskittymistä?
4. Palvelukeskus ja motiivit
 - a. Milloin Luotto- ja vakuuspalvelu otettiin käyttöön?
 - b. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet siihen, että Luva otettiin käyttöön?
5. Palvelukeskuksen hyödyt
 - a. Miten hyötyjä Luva tarjoaa?
 - b. Onko Luva helpottanut työtäsi?
 - c. Mahdollistaako Luvan käyttö jotain, mitä muuten ei olisi mahdollista tehdä?
 - d. Voisiko se mahdollistaa jotain enemmän?
6. Palvelukeskuksen heikkoudet
 - a. Onko Luvan aikana ilmennyt ongelmia?
 - b. Onko Luvan jotain puutteita?
 - c. Näetkö Luvassa jotain uhkia?
7. Palvelukeskuksen suorituskyky
 - a. Miten Luva näkyy arjessa?
 - b. Olet ollut työssäsi ennen ja jälkeen Luvan käyttöönoton. Vertaa näitä aikoja keskenään.
 - c. Koetko Luvan tehokkaaksi ja luotettavaksi?
 - d. Millaisena näet Luvan työn laadun? – Vaikuttaako tämä johonkin?
 - e. Miten kommunikaatio toimii pankin ja Luvan välillä?
 - f. Miten Luva vaikuttaa työvoiman tarpeeseen pankissa?

- g. Kykenettekö ja ehdittekö tekemään tällä hetkellä kaiken tarvittavan työajan puitteissa?
- h. Pystyittekö tekemään kaiken laadukkaasti?
- i. Pääsettekö asetettuihin tavoitteisiin?
- j. Miten seurataan Luvan kustannuksia?
 - i. Onko Luva kustannusten arvoinen ja mitataanko sitä jotenkin pankissa?

8. Yhteenveto

- a. Mitä mieltä olet pankin palvelujen keskittämistä tällä hetkellä?
- b. Kokonaisarviosi Luvasta?
- c. Olisiko jotain, mitä haluaisit aiheeseen liittyen vielä kertoa?

Osuuspankki A toimihenkilö

1. Haastateltavan perustiedot
 - a. Kerro hieman itsestäsi, ikä, työnkuva, työkokemus nykyisessä pankissa ja pankkialalla
2. Pankin ja palvelukeskuksen perustiedot
 - a. Kerro lyhyesti, miten pankki on menestynyt. Näetkö joitain vahvuuksia pankissanne, mitkä ovat tämän menestyksen mahdollistaneet? Näetkö jotain asioita, missä olisi hyvä edelleen kehittyä?
3. Ydintoiminnot
 - a. Mikä on mielestäsi pankkinne ydinosasta, eli mitä teette parhaiten?
 - b. Koetko, että pystytte työssä keskittymään ydinosaan?
 - c. Häiritsevätkö jotkin työtehtävät tai seikat tähän työhön keskittymistä?
4. Palvelukeskuksen hyödyt
 - a. Miten hyötyjä Luotto- ja vakuuspalvelu tarjoaa?
 - b. Onko Luva helpottanut työtäsi?
 - c. Mahdollistaako Luvan käyttö jotain, mitä muuten ei olisi mahdollista tehdä?
 - d. Voisiko se mahdollistaa jotain enemmän?
5. Palvelukeskuksen heikkoudet
 - a. Onko Luvan aikana ilmennyt ongelmia?
 - b. Onko Luvassa jotain puutteita?
 - c. Näetkö Luvassa jotain uhkia?
6. Palvelukeskuksen suorituskyky ja tärkeys
 - a. Miten Luva näkyy arjessa?
 - b. Olet ollut työssäsi ennen ja jälkeen Luvan käyttöönoton. Vertaa näitä aikoja keskenään.
 - c. Koetko Luvan tehokkaaksi ja luotettavaksi?

- d. Millaisena näet Luvan työn laadun? – Vaikuttaako tämä johonkin?
 - e. Miten kommunikaatio toimii pankin ja Luvan välillä?
 - f. Miten Luva vaikuttaa työvoiman tarpeeseen pankissa?
 - g. Kykenettekö ja ehdittekö tekemään tällä hetkellä kaiken tarvittavan työajan puitteissa?
 - h. Pystyttekö tekemään kaiken laadukkaasti?
 - i. Pääsettekö asetettuihin tavoitteisiin?
7. Yhteenveto
- a. Mitä mieltä olet pankin palvelujen keskittämistä tällä hetkellä?
 - b. Kokonaisarviosi Luvasta?
 - c. Olisiko jotain, mitä haluaisit aiheeseen liittyen vielä kertoa?

Osuuspankki B esimies

1. Haastateltavan perustiedot
 - a. Kerro hieman itsestäsi, ikä, työnkuva, työkokemus nykyisessä pankissa ja pankkialalla
2. Pankin ja palvelukeskuksen perustiedot
 - a. Kerro lyhyesti, miten pankki on menestynyt. Näetkö joitain vahvuuksia pankissanne, mitkä ovat tämän menestyksen mahdollistaneet? Näetkö jotain asioita, missä olisi hyvä edelleen kehittyä?
 - b. Mitä palveluja pankki tuottaa itse, ja mitä keskitetty?
 - c. Kuinka monta henkilöä työskentelee rahoituksen parissa? Työnajako? Viimeaikaiset muutokset?
3. Ydintoiminnot
 - a. Mikä on mielestäsi pankin ydinosaaamista, eli mitä teette parhaiten?
 - b. Koetko, että pystytte työssä keskittymään ydinosaaamiseen?
 - c. Häiritsevätkö jotkin työtehtävät tai seikat tähän työhön keskittymistä?
4. Palvelukeskus ja motiivit
 - a. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet siihen, että Luotto- ja vakuuspalvelua ei ole otettu käyttöön?
 - b. Näetkö Luvassa mahdollisuuksia?
5. Nykyinen rahoitustehtävien itsenäinen organisointimalli ja sen hyödyt
 - a. Rahoituksen asiakirjatuotanto ja monet rahoituksen taustatehtävät hoidetaan pankissa itsenäisesti. Kuinka arki sujuu? Mitä hyötyjä tämä teille tarjoaa?
 - b. Tuoko itsenäinen toimintamalli vapauksia tai mahdollisuuksia?
6. Nykyinen rahoitustehtävien itsenäinen organisointimalli ja sen heikkoudet

- a. Näetkö nykyisessä itsenäisessä toimintamallissa ongelmia tai haasteita? Onko rutiininomaisia töitä mielestäsi liikaa?
 - b. Näetkö nykyisessä toimintamallin jatkamisessa jotain uhkakuvia?
 - c. Miten näitä voisi mielestäsi ratkaista?
7. Nykyinen rahoitustehtävien itsenäinen organisointimalli ja suorituskyky
- a. Kykenettekö ja ehdittekö tekemään tällä hetkellä kaiken tarvittavan työajan puitteissa?
 - b. Pystyttekö tekemään kaiken laadukkaasti? Miten laadunvarmistaminen toteutetaan? Onko ollut poikkeamia?
 - c. Pystyttekö pitämään osaamistasoa yllä?
 - d. Pääsettekö asetettuihin tavoitteisiin?
8. Yhteenveto
- a. Mitä mieltä olet pankin palvelujen keskittämistä tällä hetkellä?
 - b. Voisiko Luva helpottaa työarkeasi?
 - c. Olisiko jotain, mitä haluaisit aiheeseen liittyen vielä kertoa?

Osuuspankki B toimihenkilö

1. Haastateltavan perustiedot
 - a. Kerro hieman itsestäsi, Kuka olet, työnkuva, ikä, työkokemus nykyisessä pankissa ja pankkialalla
2. Pankin ja palvelukeskuksen perustiedot
 - b. Kerro lyhyesti, miten pankki on menestynyt. Näetkö joitain vahvuuksia pankissanne, mitkä ovat tämän menestyksen mahdollistaneet? Näetkö jotain asioita, missä olisi hyvä edelleen kehittyä?
3. Ydintoiminnot
 - a. Mikä on mielestäsi pankkinne ydinosaaamista, eli mitä teette parhaiten?
 - b. Koetko, että pystytte työssä keskittymään ydinosaaamiseen?
 - c. Häiritsevätkö jotkin työtehtävät tai seikat tähän työhön keskittymistä?
4. Nykyinen rahoitustehtävien itsenäinen organisointimalli ja sen hyödyt
 - a. Rahoituksen asiakirjatuotanto ja monet rahoituksen taustatehtävät hoidetaan pankissa itsenäisesti. Kuinka arki sujuu? Mitä hyötyjä tämä teille tarjoaa?
 - b. Tuoko itsenäinen toimintamalli vapauksia tai mahdollisuuksia?
5. Nykyinen rahoitustehtävien itsenäinen organisointimalli ja sen heikkoudet
 - a. Näetkö nykyisessä itsenäisessä toimintamallissa ongelmia tai haasteita? Onko rutiininomaisia töitä mielestäsi liikaa?
 - b. Näetkö nykyisessä toimintamallin jatkamisessa jotain uhkakuvia?

- c. Miten näitä voisi mielestäsi ratkaista?
6. Nykyinen rahoitustehtävien itsenäinen organisointimalli ja suorituskyky
- a. Kykenettekö ja ehdittekö tekemään tällä hetkellä kaiken tarvittavan työajan puitteissa?
 - b. Pystyttekö tekemään kaiken laadukkaasti? Miten laadunvarmistaminen toteutetaan? Tuleeko poikkeamia?
 - c. Pystyttekö pitämään osaamistasoa yllä?
 - d. Pääsettekö asetettuihin tavoitteisiin?
7. Yhteenveto
- a. Mitä mieltä olet pankin palvelujen keskittämisteesta tällä hetkellä?
 - b. Voisiko Luva helpottaa työarkeasi? Onko Luvakseen liittyen mitään mielikuvia?
 - c. Olisiko jotain, mitä haluaisit aiheeseen liittyen vielä kertoa?