

Strategian päivittäminen yhdessä henkilöstön kanssa asiakasta kuunnellen

Suvi Säätelä



Tekijä(t) Suvi Säätelä	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Strategian päivittäminen yhdessä henkilöstön kanssa asiakasta kuunnel- len.	Sivu- ja lii- tesivumäärä 46 + 16
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Lappajärven Osuuspankille. Työn tavoitteena oli päivittää pankin strategia. Alatavoitteina oli, että strategia on selkeä ja että koko henkilöstö on saatu osallistettua strategiaprosessiin. Lisäksi toimeksiantajan tahtotila oli, että projektin yhteydessä tehtäisiin asiakastytyväisyystutkimus.</p> <p>Strategian päivittämisen tarve nousi pankkiryhmän päivitetystä strategiasta, jota ei tässä työssä käsitellä. Työssä ei myöskään käsitellä itse strategian viemistä käytäntöön.</p> <p>Tietoperustana työssä hyödynnettiin strategiaa, strategiatyötä ja strategiamalleja sekä strategisia analyyskejä sisältävää lähdemateriaalia.</p> <p>Työ toteutettiin moniotteisena toimintatutkimuksena helmikuun 2016 ja huhtikuun 2017 välisenä aikana. Strategian päivittämisessä sovellettiin toimintatutkimuksen spiraalimallia ja delfoi-menetelmää. Asiakastytyväisyystutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Projektin alatavoitteiden toteutumista mitattiin projektin päätteeksi henkilöstölle lähetetyn sähköisen loppukyselyn avulla.</p> <p>Työn päätavoite, päivitetty strategia, saavutettiin. Myös asiakastytyväisyystutkimus toteutettiin. Loppukyselyyn vastanneista 78:lle % strategia oli selkeä ja 100 % vastaajista koki saaneensa osallistua strategian päivitykseen.</p> <p>Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Itse strategian päivitysprosessia kannattaisi jatkossa viedä ketterän strategian suuntaan perinteisen lineaarisen strategiatyön sijaan.</p>	
Asiasanat Strategia. Strategiatyö. Tasapainotettu mittaristo.	

Sisällyys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Työn tavoitteet ja rajausta	2
2	Strategiatyön evoluutio	4
2.1	Strategia käsitteenä	4
2.2	Visio suunnannäyttäjänä	5
2.3	Erilaisia strategiatyömalleja	6
2.4	Perinteinen strategiatyö	6
2.5	Viestintää ja toteutusta painottava strategiatyö	7
2.6	Dialoginen strategiatyö	8
2.7	Ketterä strategia	9
3	Työkaluja strategiatyöhön	11
3.1	PESTE-analyysi	11
3.2	SWOT-analyysi	12
3.3	Balanced Scorecard	12
3.3.1	Taloudellinen näkökulma	13
3.3.2	Asiakasnäkökulma	13
3.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	14
3.3.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma	15
4	Menetelmät	16
4.1	Tutkimusstrategian valinta	17
4.2	Delfoi-menetelmä	19
4.3	Ryhmätyö	20
4.4	Asiakastyytyväisyystutkimuksen menetelmät	20
4.5	Strategian päivittämisprosessi	21
5	Asiakastyytyväisyystutkimus lähtötilannekartoituksena	23
5.1	Asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelu ja toteutus	23
5.2	Strategian päivityksen kannalta olennaiset asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset	24
5.3	Asiakastyytyväisyystutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	26
6	Strategian päivittäminen yhdessä henkilöstön kanssa	28
6.1	PESTE-analyysin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa	28
6.2	PESTE-analyysin tulokset	29
6.2.1	Poliittiset tekijät	29
6.2.2	Ekonomiset tekijät	29
6.2.3	Sosiaaliset tekijät	30
6.2.4	Teknologiset tekijät	30

6.2.5	Ekologiset tekijät	31
6.3	Miten syntyy erinomainen asiakaskokemus	31
6.4	SWOT-analyysin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa	31
6.5	Strategian kiteyttäminen strategiakartaksi	32
7	Projektin loppukysely.....	34
7.1	Loppukyselyn tulokset.....	34
8	Pohdinta.....	36
8.1	Kehittämisehdotukset.....	37
8.2	Oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet	39
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselylomake	42
	Liite 2: Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset	46
	Liite 3. Loppukysely.....	55

1 Johdanto

Pankkitoiminta on viime vuosina ollut suurten muutosten ja murrosten keskellä. Muuttoliike maalta kaupunkeihin, väestön ikääntyminen, yhteiskunnan kääntyminen yhä enemmän 24/7 palvelukulttuuriin, digitalisaatio, globalisaatio, pankkitoiminnan avautuminen kilpailulle ja alan sääntelyn muutokset kaikki vaikuttavat siihen, että pankkien on mietittävä palvelunsa ja palvelukonseptinsa uudelleen. Siinä missä jokunen vuosikymmen sitten pankiksi valikoitui, osittain myös olosuhteiden pakosta, se pankki, jonka konttori kylältä sattui löytymään, nykyisen internet-aikakauden aikana fyysinen konttori on menettänyt merkitystään ja asiakkaat voivat valita pankin ilman, että heidän tarvitsee miettiä konttorin sijaintia. Pankkeja myös kilpailutetaan nykyään helpommin ja siinä missä asiakkuus ennen kulki ”isältä pojalle”, asiakasuskollisuus ei enää ole kiveen hakattu.

Pankit myös kohtaavat yhä enemmän kilpailua uusien ulkomaisten toimijoiden sekä kokonaan alan ulkopuolelta tulevien toimijoiden rynnissä apajille. Tämä on huomattu myös Suomen Pankissa. Analyysissään ”pankkisektori muutoksen kynsissä” Zuzana Fungáčová, Mervi Toivanen ja Eero Tölö (2015) mainitsevat teknologian kehityksen ja digitalisaation mahdollistaneen uusien toimijoiden saapumisen alalle. Ulkomaisten pankkien ja tiettyyn osa-alueeseen, kuten varainhoitoon tai investointeihin, erikoistuneiden yritysten lisäksi teknologia on mahdollistanut muun muassa vertaislainauksen ja joukkorahoituksen kasvun. Toisaalta heidän mukaansa uusi teknologia mahdollistaa myös perinteisille pankeille mahdollisuuden kustannustehokkaampaan toimintaan. Myös asiakkaiden odotukset pankkeja kohtaan muuttuvat ja yleistyvät mobiililaitteet muokkaavat pankkipalveluiden käyttötapoja. (Fungáčová, Toivanen & Tölö 2015.)

Nooa Säästöpankin toimitusjohtaja Tommi Rytönen tarkastelee Taloustaito-lehden blogissaan kriittisesti pankkien kykyä ja ennen kaikkea tahtoa digimuutokseen. Hänen mukaansa vielä jokunen vuosi sitten digitalisaatiosta puhuttaessa yleinen suhtautuminen asiaan alalla oli että meillä on jo nämä verkkopankit, digitalisaatio siis hoidossa. Rytöksen mukaan tilanne on nykyään jo hieman parempi, mutta edelleen hän epäilee, onko digitalisaation alalle tuomaa murrosta ja mitä se pankeille tarkoittaa, oikeasti sisäistetty. Hänen mukaansa alalla on jo etäännytty liian kauaksi asiakkaista ja heidän arjestaan ja tällaiseen saumaan pienellä ja ketterällä uudella tulokkaalla on hyvät mahdollisuudet iskeä. (Rytönen 13.4.2016.)

Muuttuva maailma pakottaa myös pankkeja muuttumaan ja tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti. Toisin sanoen pankkien on päivitettävä strategiansa vastaamaan muuttunutta tilannetta.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Lappajärven Osuuspankki on perustettu 5.6.1924 nimellä Lappajärven Osuuskassa. Ajan myötä toiminta laajeni ja Osuuskassan sivukonttoreita perustettiin Lappajärven sivukylille. 1970-luvun alkupuolella sääntömuutoksen myötä Osuuskassat muutettiin Osuuspankeiksi. 1990-luvun laman seurauksena pankkisektorilla tapahtui suuria muutoksia pankkien taistellessa vakavaraisuutena kanssa ja 1990-luvulla nähtiin useita erilaisia pankkien ostoja, sulautumisia ja yhteenliittymiä. Vuonna 1996 Lappajärven Osuuspankki liittyi Paikallisosuuspankit –yhdistykseen ja muutaman eripuraisen äänestyksen jälkeen aloitti toimintansa paikallisosuuspankkina käytännössä vuonna 1997. Samana vuonna pankin säännöistä myös poistettiin toimialarajaus, joka mahdollisti toimialueeksi koko Suomen. Vuonna 2001 rekisteröitiin aputoiminimi POP-Helsinki ja 13.9.2002 avautui POP Helsingin konttori. (Alkio & Kalliokoski & Kiviharju & Savola s.a., 7-111.). Tänä päivänä Lappajärven Osuuspankilla on pääkonttori Lappajärven keskustassa sekä sivukonttorit Karvalan ja Itäkylän kylissä ja Helsingissä.

Lappajärven Osuuspankki on yhtiömuodoltaan osuuskunta. Osuuskunta on jäsentensä omistama yhteisö. Lappajärven Osuuspankki kuuluu POP Pankkeihin, jotka yhdessä muodostavat POP Pankkiliitto osuuskunnan (osk). POP Pankkiliitto osk, Bonum Pankki Oyj sekä Suomen Vahinkovakuutus Oy (POP Vakuutus) yhdessä muodostavat vuonna 2015 syntyneen juridisen kokonaisuuden: POP Pankki –ryhmän. (POP Pankki 2016a). POP Pankkien visio on olla ”vakaasti ja kannattavasti kasvava parhaan palvelun finanssi-verkosto henkilöasiakkaille, pienyrityksille, sekä maa- ja metsätalousyrityksille”. (POP Pankki 2016b).

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

POP Pankki –ryhmä on luonut ryhmän yhteisen strategian ja tämän johdosta myös Lappajärven Osuuspankin strategia tulisi päivittää. Pankkiryhmän uusi strategia tuo tiettyjä reunaehtoja yksittäisten pankkien strategioille. Toimeksiannon mukaan strategian päivittäjä saisi hyvin vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa strategiaprojektia. Toimeksiantaja esitti kuitenkin toivomuksen, että strategian päivityksen yhteydessä toteutettaisiin asiakastytyväisyystutkimus.

Työn tavoitteena on päivittää pankin strategia. Tavoite toteutuu, mikäli strategia saadaan päivitettyä. Toimeksiannon mukaisesti tekijän vastuulle jää selvittää, kuinka se tehdään. Koska strategia on yrityksen työkalu ja sellaisenaan hyödytön, mikäli sitä ei osata käyttää, alatavoitteeksi strategialle määriteltiin, että sen tulee olla selkeä. Toisena alatavoitteena on saada pankin koko henkilöstö osallistettua strategiaprosessiin.

Työssä ei käsitellä pankkiryhmän strategiaa muutoin kuin siltä osin, kuin se on pankin strategian päivittäisen kannalta välttämätöntä. Työssä ei myöskään käsitellä itse strategian viemistä käytäntöön.

2 Strategiatyön evoluutio

Strategia on nykyään kaikkialla. Uutisista voi kuulla Suomen uudesta kilpailukykystrategiasta, lehdistä lukea puolueiden terävöittäneen strategioitaan niiden valmistautuessa vaaleihin. Yritykset kertovat internet-sivuillaan uudistaneensa Kauko-Idän strategiansa ja aikakauslehdistä voi lukea juttuja, joissa tavalliset Maija Meikäläiset kertovat, mikä on heidän strategiansa matkalla taloudelliseen riippumattomuuteen. Jopa elämäntaito-oppaista löytyy neuvoja, kuinka rakentaa oman elämänsä strategia. Alkuperäinen termi ”strategos” tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa sodan johtamisen taitoa, kykyä tehdä suunnitelma ja valita keinot, joilla sota voitetaan (Kamensky 2012,16). Tänä päivänä termi on arkipäiväistynyt ja otettu käyttöön lähestulkoon jokaisella elämän osa-alueella.

2.1 Strategia käsitteenä

Strategiakonsultti Mika Kamenskyn mukaan strategia käsitteenä on hyvin moniulotteinen ja näin ollen mahdoton tiivistää pelkään yhteen määritelmään. Käsitteen määrittelyä vaikeuttaa mm. se, että strategiaa voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta ja monelta eri tasolta. Lisäksi ajatteluumme strategian määritelmästä vaikuttaa myös konteksti. (Kamensky 2012, 18-20.).

Kirjassaan Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti Kamensky esittelee kolme erilaista määritelmää strategialle. Ensimmäisen määritelmän mukaan ”strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Kamenskyn mukaan tämä määritelmä korostaa erityisesti yrityksen toimintaympäristön merkitystä ja yrityksen kykyä valita kulloiseenkin toimintaympäristöön oikeat asiat. (Kamensky 2012, 18-19.).

Kamenskyn toisen määritelmän mukaan ”strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä”. Tämä määritelmä korostaa yrityksen aktiivista toimintaa ja pyrkimystä muokata toimintaympäristöä yrityksen haluamaan suuntaan. Yritys ei siis ole passiivinen objekti, joka on toimintaympäristönsä armoilla vaan tekee aktiivisesti valintoja, joilla se vaikuttaa asemaansa toimintaympäristössään. (Kamensky 2012, 18-20.).

Kolmannen määritelmän mukaan ”strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan” (Kamensky 2012, 18). Kaikki edellä mainitut strategian määritelmät korostavat yrityksen asemointia suhteessa ulkoiseen maailmaan. Kamenskyn mukaan parhaat yritykset eivät pyri vain

sopeutumaan toimintaympäristöönsä vaan muokkaamaan sitä aktiivisesti haluamaansa suuntaan. Kolmatta määritelmää Kamensky pitää kahta edellistä syventävänä syystä, että kolmas määritelmä huomioi myös yrityksen sisäiset tekijät sekä oikein asetettujen tavoitteiden merkityksen. (Kamensky 2012, 18-20.).

Myös Lindroos ja Lohivesi tunnistavat strategian määrittelyn vaikeuden. Heidän mukaansa määritelmiä lienee yhtä monta kuin määrittelijääkin. He mainitsevat strategian koostuvan pohdinnoista, valinnoista ja toimenpiteistä joiden avulla yritys löytää uusia innovaatiota jotka se voi muuttaa kannattavaksi liiketoiminnaksi. Näin ollen strategian voi määrittellä selkeäsanaiseksi linjaukseksi, kuinka yritys saavuttaa päämääränsä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 27-29.).

Michael Porter on yhdysvaltalainen taloustieteilijä, professori, kirjailija ja liikkeenjohdon konsultti, jota pidetään nykyaikaisen strategiatieteenalan perustajana. Vuonna 1996 julkaisemassaan artikkelissa "What is Strategy?" hän määrittelee strategian olevan luomus, joka sisältää erilaisia toimia, joiden avulla yritys luo itselleen ainutlaatuisen ja arvoa tuottavan aseman. Strategian avulla yritys varmistaa, että sen tekemät toimenpiteet tukevat toisiaan ja linkittyvät strategiaan. Porterin mukaan kilpailukykyinen strategia muodostuu siitä, että yritys tietoisesti tekee asioita toisin kuin kilpailijansa tuottaakseen asiakkaalleen lisäarvoa. Strategiassa yhtä tärkeää kuin valita, mitä tehdään, on valita, mitä ei tehdä. (Porter 1996, 64-77.).

Strategiassa on siis olennaista kyky havaita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja selkeä suunta, tietoisuus siitä, mitä kohden pyritään. Mikäli suunta ei ole selvillä, on mahdollista tehdä oikeita valintoja ja strategiasta tulee hakuammuntaa. Yrityksen suunta kuvataan usein vision avulla.

2.2 Visio suunnannäyttäjänä

Visio on määritelmä, joka kertoo, missä ja millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Visio ilmaisee yrityksen strategista tahtotilaa tulevaisuudessa, eli visio on jollain tapaa nykyhetkestä poikkeava. Hyvä visio on selkeä ja ymmärrettävä, mutta kuitenkin sellainen, joka innostaa ja inspiroi työskentelemään vision saavuttamiseksi. Toisaalta vision tulisi olla tarpeeksi haastava ja vaikuttava, jotta se motivoi toimintaan. (Kamensky 2012, 78-84; Kehusmaa 2010, 76-77; Lindroos & Lohivesi 2006, 26-27). Teemu Malmi, Jukka Peltola ja Jouko Toivainen kiteyttävät vision tilana, johon halutaan päästä, mutta jonne ei tämänhetkellä tekemisellä ylletä (Malmi, Peltonen & Toivainen 2006, 62).

Visio on aikasidonnainen, eli se on voimassa tietyn ajanjakson, jonka päätyttyä pitäisi pystyä kertomaan, saavutettiinkö visio. Aikajänne tulee olla riittävän pitkä, jopa vuosikymmen, koska vision ajatuksena on olla suhteellisen pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. (Kamensky 2012, 84; Lindroos & Lohivesi 2006, 26-27). Mikäli visiota ei ole sidottu aikaan, se jää epämääräiseksi tavoitteeksi jossain tulevaisuudessa (Malmi ym. 2006, 62). Toisaalta viime vuosina tapahtuneen digitalisaation myötä muutosvauhti on kiihtynyt niin voimakkaaksi, että pitkän aikavälin suunnittelusta on tullut lähes mahdotonta. Näin ollen yrityksen ei ehkä kannatakaan asettaa tavoitteita kovin pitkälle aikajänteelle. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 75.).

2.3 Erilaisia strategiatyömalleja

Strategiatyötä voidaan yrityksissä tehdä hyvin erilaisin tavoin. Toisaalta se voi olla hyvin perinteistä, hierarkkista ja lineaarisesti etenevää, toisaalta hyvinkin joustavasti muuttuviin tekijöihin reagoivaa. Erilaisia strategiaprosesseja voidaan tarkastella mm. siitä näkökulmasta, mikä on henkilöstön rooli strategiatyössä. Kirjassaan Strategiakirja 20 työkalua Tero Vuorinen (2014, 39) pohtii strategiaprosessin olemusta ja esittää ajatuksen, onko kyseessä ollenkaan prosessi, vai pelkästään nippu sekalaisia tehtäviä. Niin sanottua oikeaa tapaa tehdä strategiatyötä tuskin voidaan määrittellä, koska yritykset ja niiden tilanteet ja toimintaympäristöt ovat erilaisia. Se, mikä toimii yhdessä yrityksessä, ei välttämättä toimi toisessa. Siitä huolimatta hyviä käytäntöjä voi aina benchmarkata ja pohtia, voisiko jotain tehdä uudella tapaa.

Pauli Juuti on määritellyt kuusi strategisen johtamisen tasoa, joita voidaan katsoa myös kuutena tapana tehdä strategiatyötä. Juutin määritelmässä ensimmäinen taso on 0 (nolla), mikä kuvaa osuvasti tilaa, jossa strategiaa ei periaatteessa ole tai jos onkin, ainoastaan johdon mielessä, joskaan sitä ei kutsuta strategiaksi eikä siitä myöskään viestitä. (Juuti 24.9.2009.).

Kirjassaan Strategiatyö – organisaation voimanlähde Kirsti Kehusmaa mainitsee, että yrityksissä, joissa ollaan vielä tasolla 0 ja vasta käynnistelemässä strategiatyötä, on ensiarvoisen tärkeää luoda aluksi yhteinen kieli ja näkemys strategiatyölle. Kehusmaan mukaan strategiatyö on oppimisprosessi, eikä se tapahdu hetkessä, joten liikkeelle kannattaa lähteä pienin askelin. (Kehusmaa 2010, 47.).

2.4 Perinteinen strategiatyö

Juutin (24.9.2009) määritelmän tasolla 1 yrityksessä laaditaan strategia jossa suunnittelu ja toteutus on eriytetty toisistaan. Vuorisen mukaan tällainen tapa tehdä strategiatyötä on

niin sanottu lineaarinen tapa, jossa strategiaproessin vaiheet seuraavat järjestyksessä toisiaan. Ideana on, että strategian laadinta tapahtuu ensin ja vasta sen jälkeen alkaa toteuttamisvaihe. Tässä yhteydessä usein myös strategiaan osallistuvat henkilöt on jaettu karkeasti strategian laatijoihin ja niihin, jotka toteuttavat laadittua strategiaa. (Vuorinen 2014, 39-40.). Lindroosin ja Lohiveden mukaan tällaiseen lineaariseen strategiaproessiin kuuluu yleensä viisi eri vaihetta, jotka viedään läpi kronologisesti. Nämä vaiheet ovat tietojen keruu ja analysointi, määrittely, toteutuksen suunnittelu, toteutus ja lopuksi seuranta, arviointi ja päivitys. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31.).

Kehusmaa nimittää tätä strategiatyön tapaa projektimaiseksi strategiatyöksi. Tekeminen tapahtuu sykleittäin tavanomaisia ja vakiintuneita tapoja käyttäen. Projektimaisessa työskentelytavassa usein strategian suunnittelu ja toteutus on vastuutettu organisaatiossa eri tasoille: johto laatii strategian, toteutus jää muille. Kehusmaan mukaan tämän mallin heikkous on nimenomaan siinä, että vaikka strategiatyötä periaatteessa tehdään oppikirjan mukaisesti, se jää käytännöstä irralliseksi. Voi jopa olla, että strategiatyön merkitystä ei ole sisäistetty ollenkaan, vaan strategiaa tehdään sen vuoksi, että se kuuluu tehdä. (Kehusmaa 2010, 51.).

Kirjassa Toisinajattelua strategisesta johtamisesta Pikka-Maaria Laine ja Eero Vaara puhuvat hierarkkisesta strategiatyöstä jonka voidaan käytännössä katsoa tarkoittavan lineaarista strategiatyötä. Laineen ja Vaaran mukaan hierarkkiselle strategiatyölle tunnusomaista on strategian suunnittelun toteutuksen erillisyyttä. Strategian suunnittelu kuuluu johdolle ja asiantuntijoille, kun taas toteutus työntekijöille, joille strategia jalkautetaan implementointia varten. (Laine & Vaara 2012, 32-33.).

2.5 Viestintää ja toteutusta painottava strategiatyö

Strategiatyön kehityspolkua hahmoteltaessa Kehusmaa käyttää Juutin strategisen johtamisen tasoista 2 ja 3 nimityksiä viestinnällä implementoitava strategiatyö ja toteuttamista painottava strategiatyö. Tasolla 2 johto keskustelee aktiivisesti strategiasta, mutta vain keskenään. Strategiatyössä hyödynnetään eri työkaluja, mutta strategia on edelleen johdon tehtävä ja johdon määrittelemä, joka pyritään implementoimaan viestinnän avulla. Toteutusta painottavassa strategiatyössä eli tasolla 3 johto ajattelee strategisesti ja ottaa myös henkilöstön mukaan strategian työstämiseen, vaikkakin valitsee itse sopivat työkalut. Henkilöstöllä on aktiivinen rooli strategian toimeenpanossa. (Juuti 24.9.2009; Kehusmaa 2010; 55).

2.6 Dialoginen strategiatyö

Dialoginen strategia perustuu moniäänisyyden ajatukselle. Moniäänisyyden ajatuksen mukaan ihmiset tekevät jatkuvasti erilaisia tulkintoja yrityksen toiminnasta ja nämä tulkinnot puolestaan ohjaavat ihmisten toimintaa. Näin ollen johdon ajatus strategiasta on vain yksi tulkinta muiden joukossa. Dialogisessa strategiatyössä johto ei pyri siirtämään omaa tulkintaansa strategiasta henkilöstölle, vaan henkilöstö otetaan mukaan määrittelemään ja suunnittelemaan strategiaa. Dialogisen strategiatyön kantava ajatus on, että strategia tulee olemassa olevaksi vasta siinä vaiheessa, kun sitä toteutetaan toiminnassa ja näin ollen henkilöstö on itse asiassa strategiatyön keskiössä. (Laine & Vaara 2012, 31-38.).

Dialoginen strategiatyö vastaa Juutin strategisen johtamisen tasoa 4 ja Kehusmaan strategiatyön kehityspolulla määrittelemää ”keskusteleva strategiatyö”. Juutin (24.9.2009) mukaan tällä tasolla yrityksessä tunnistetaan kaiken vaikuttavan kaikkeen ja myös henkilöstöstä valtaosa ajattelee strategisesti. Johto ja henkilöstö käyvät myös jatkuvasti dialogia, jolloin johdon näkemys ja arkipäivän työtapaukset törmäävät ja tapahtuu se, mitä Laine ja Vaarakin painottivat: strategia toteutuu toiminnassa (Juuti 24.9.2009.).

Vaikka dialoginen strategiatyö periaatteessa poistaa tai vähintäänkin lieventää perinteisen hierarkkisen strategiatyön ongelmaa, kuinka saada työntekijät toteuttamaan johdon määrittelemää strategiaa, ei dialoginen strategiatyö ole haasteetonta. Dialogisen strategiatyön haasteena on usein löytää johdolle ja työntekijöille yhteinen aika ja paikka yrityksen toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen. Toisaalta haasteena on myös keskustelun tasavertaisuuden vaaliminen, ettei johto sorru näennäisen keskustelun varjolla myymään päätöksiään työntekijöille. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön eroja voidaan kuvata taulukon 1 avulla. (Laine & Vaara 2012, 32-39)

Taulukko 1. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot (mukaillen Laine & Vaara 2012)

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Strategia	Johdon näkemys	Useita eri näkemyksiä
Strategiatyö	Johdon tehtävä	Kaikki osallistuvat
Strategian tekijä	Johto	Kaikki
Suunnittelu ja toteutus	Eriytetty toisistaan, johto suunnittelee, työntekijät toteuttavat	Eivät eroa toisistaan, tapahtuvat osittain samanaikaisesti
Osallistuminen	Johto osallistaa muutosvastarinnan vähentämiseksi	Kaikki osallistuvat dialogin kautta
Vastarinta	Voitettava johdon näkemyksen edistämiseksi	Dialogia edistävää vuoropuhelua
Ongelmat ja haasteet	Miten saada henkilöstö toteuttamaan johdon määrittelemää strategiaa	Kuinka löytää aika ja paikka keskusteluun ja vuorovaikutukseen ja vaalia moniäänisyyttä

2.7 Ketterä strategia

Juutin strategisen johtamisen taso 5 ja Kehusmaan strategiatyön kehityspolun taso ”elävä ja älykäs strategiatyö” vastaavat ketterää strategiaa. Juutin (24.9.2009) näkemyksen mukaan tällä tasolla asiakas nousee pitkälti strategian keskiöön ja asiakkaiden yksilölliset kokemukset ohjaavat toimintaprosesseja. Strategia toteutuu hetkissä ajattelun, toiminnan ja tunteiden luovana yhdistelmänä. Juuti määrittelee viidennen tason strategian ”diskursiina, joka tuo sielun ja mielen elämään”. (Juuti 24.9.2009).

Kehusmaan mukaan elävää strategiatyötä toteuttavissa organisaatioissa strategiatyötä kehitetään jatkuvasti ja oppimisen myötä strategiatyön muodollisuus vähenee. Strategia tulee osaksi arkipäivää eikä strategista ja operatiivista toimintaa erotella. Kehusmaan mukaan tällaiset organisaatiot pystyvät mukautumaan nopeasti ja joustavasti muutoksiin ja

jopa ennakoimaan niitä. Tällaisessa yrityksessä henkilöstö on strategiantyön ytimessä. (Kehusmaa 2010, 57-58).

Virpi Hämäläinen, Hanna Maula ja Kimmo Suominen kertovat kirjassaan Digiajan strategia, että ketterälle strategiatyölle on ominaista tehdä enemmän ja suunnitella vähemmän. Strategian muotoilemisen sijaan se muotoutuu toiminnassa strategisen ajattelun ja toimeenpanon lomassa. Strategiatyö ei noudata vuosikelloa, vaan seuraa havaintoja, kokemuksia ja oppimista ja mahdollisuuksiin tartutaan silloin kun niitä ilmenee. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 190-191.).

Hämäläinen, Maula ja Suominen viittaavat teoksessaan Mikko Kososen ja Yves Dozin kirjassaan ”Nopea strategia – miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä” tekemään havaintoon, että ketterään strategiatyö edellyttää kolmea seikkaa: strategista herkkyyttä, kollektiivista sitoutumista ja resurssien joustavaa käyttöä. Nämä havainnot Kosonen ja Doz perustavat suurten ja menestyneiden kansainvälisten yritysten johtamisesta tehtyihin havaintoihin. (Hämäläinen ym. 2016, 191.).

Strategisella herkkyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä aistia ja tulkita muutoksia herkästi. Onnistuminen edellyttää, että yritys on jatkuvassa dialogissa ympäröivän maailman kanssa ja johdolla on kyky asemoida yrityksen nykytilanne oikein. Johdon tulisi siis kyetä erottamaan nykyajan tietotulvasta strategisesti oleelliset asiat. Liiallinen konsensus näkemyksissä voi kuitenkin häiritä tai tuhota strategisen herkkyyden. (Hämäläinen ym. 2016, 191-192.).

Kollektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan ylimmän johdon keskinäistä sitoutumista yhteistyöhön. Tämä mahdollistaa nopeiden ja rohkeiden ratkaisujen tekemisen, kun aika ei kulu sisäiseen politikointiin tai muuhun tuottamattomaan jargoniin. Resurssien liikkuvuus puolestaan vaatii, että rakenteet yrityksessä ovat joustavat, jotta resursseja voidaan tarvittaessa uudelleenallokoida nopeasti. (Hämäläinen ym. 2016, 191.).

Hämäläisen, Maulan ja Suomisen mukaan digiaika on paitsi haastanut perinteisen tavan tehdä strategiatyötä, myös kyseenalaistanut monen yrityksen liiketoimintamallit. Myös tulevaisuuden ennakointi on vaikeutunut huomattavasti. Yritysten, jotka haluavat pärjätä tulevaisuudessa, täytyy kyetä jatkuvasti kehittämään osaamistaan ja strategista herkkyyttä. Digiajan strategiatyössä korostuvat myös verkostot ja strategisen tason sidosryhmäyhteistyöstä tulee yhä tärkeämpää. (Hämäläinen ym. 2016, 15-16.).

3 Työkaluja strategiatyöhön

Visio kertoo yrityksen tavoitteen, minne se on matkalla. Joskus visiot saattavat olla lähes utopistisilta kuulostavia, kuten USA:n presidentin John F. Kennedyn vuonna 1962 julistama visio lähettää ihminen kuuhun 1960-luvun aikana, vaikka USA:lla ei ollut siihen aikaan edes tarvittavaa tekniikkaa (Yle 2018). Kennedyn julistus onkin nähty lähinnä kylmän sodan aikaisena propagandana, aikana, jolloin USA oli häviöllä Neuvostoliittoa vastaan käymässään taistelussa avaruuden herruudesta. Uhkarohkea visiointi kannatti ja vuonna 1969 USA lennätti ensimmäiset ihmiset kuuhun. (Yle 2018.)

Perinteisemmin yrityksen tavoitteet pohjautuvat kuitenkin erilaisiin analyyseihin, jotka luovat perustan strategiatyölle. Tavoitteita asetettaessa ja toimenpiteitä valittaessa on tunnettava sekä oma lähtötilanne että toimintaympäristö. Lisäksi pitäisi vielä pystyä hahmottamaan näiden vuorovaikutus. Yrityksessä jokapäiväistä toimintaa ohjaavat päätökset perustuvat jatkuvaan arviointiin ja analysointiin yrityksen tilanteesta ja toimintaympäristöstä ja päätösten laatu puolestaan riippuu siitä, kuinka hyvin arviot ja analyysit osuvat kohdalleen. (Kamensky 2012, 113-15.)

Analyydit voidaan jakaa ulkoisiin eli ympäristöanalyyseihin, sisäisiin analyyseihin sekä ns. synteesianalyyseihin, jotka yhdistävät elementtejä sekä sisäisistä että ulkoisista analyyseistä. Ulkoisia analyysejä ovat esimerkiksi makrotason analyydit, skenaariot, heikot signaalit ja erilaiset toimiala-analyydit. Sisäisiin analyyseihin puolestaan kuuluu erialisia koko organisaatiota koskettavia tehokkuutta mittaavia analyysejä, toiminto- ja prosessi-kohtaisia analyysejä sekä erialisia taloudellisia analyysejä. Synteesianalyysejä ovat mm. erilaiset portfoliot, ydinosaamispuu ja SWOT-analyysi. (Kamensky 2012, 116).

3.1 PESTE-analyysi

Strategiaa rakennetaan ja päivitetään tulevaisuutta varten. Yksi tapa luodata, millaiselta tulevaisuus voisi näyttää, on PESTE-analyysi, joka kuuluu makrotason analyyseihin. PESTE on analyysi, jossa yrityksen toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan viidestä eri näkökulmasta: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen (Kamensky 2012, 132). PESTE-analyysistä käytetään toisinaan myös nimitystä PESTEL-analyysi, jossa L-kirjain tarkoittaa lainsäädännöllistä näkökulmaa (Vuorinen 2014, 220). Erillisen lainsäädännöllisen näkökulman puuttuminen perinteisestä PESTE-analyysistä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että perinteinen PESTE jättäisi lainsäädännön kokonaan huomiotta. Lainsäädännöllinen näkökulma nousee yleensä esiin poliittisen näkökulman yhteydessä.

PESTE-analyysiä tehtäessä on tärkeää muistaa, että tarkoitus on haarukoida kunkin osa-alueen ne asiat, joilla on tai arvioidaan olevan vaikutusta yrityksen tilanteeseen. Tarkoituksena ei siis ole listata kaikkea mahdollista, mikä kyseistä osa-alueesta tulee mieleen. Esimerkiksi tietyt maailmanpoliittiset tekijät voivat olla hyvinkin tärkeitä huomioida ulkomaankauppaa tekeväälle yritykselle, kun taas paikallisen pienyrittäjän toimintaan niillä ei ole vaikutusta. PESTE-analyysin tuloksia hyödynnetään yleensä yhdessä jonkin toisen analyysin kanssa ja ne ovat myös olennaista materiaalia SWOT-analyysiä tehtäessä. (Vuorinen 2014, 220-223.).

3.2 SWOT-analyysi

Synteesianalyyseistä suosituin on SWOT-analyysi. SWOT tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä asioita. Uhat ja mahdollisuudet ovat puolestaan ulkopuolelta, yrityksen toimintaympäristöstä nousevia asioita. (Kamensky 2012, 192.).

SWOT-analyysiä voidaan yrityksessä hyödyntää moneenkin eri tarkoitukseen. Sen avulla voidaan analysoida esimerkiksi yrityksen koko toimintaa tai pelkästään jotain tiettyä osa-alueita, toimintaa tai kilpailijaa. Analyysissä voidaan hyödyntää muista analyyseistä ja erilaisista henkilöstö- ja asiakastutkimuksista saatua tietoa. Monikäyttöisenä työkaluna SWOT sopii myös tehtäväksi sekä yksin että ryhmätyönä. (Kehusmaa 2010, 71-72; Lindroos & Lohivesi 2006, 217.).

SWOT-analyysin tuloksille on ominaista, että samat asiat voidaan nähdä sekä vahvuuksina että heikkouksina tai sekä uhkina että mahdollisuuksina tekijästä ja katsantokannasta riippuen. Tämä voi johtua myös siitä, että analyysiä tehtäessä samaan taulukkoon listataan kaikki asiat aikajänteestä riippumatta ja lopputulos saattaa olla sekava. Tätä voidaan pyrkiä ehkäisemään ns. kahden taulukon tekniikalla, jolloin samasta asiasta tehdään rinnakkain kaksi eri SWOT-analyysiä, toisessa näkökulmana nykyhetki, toisessa tulevaisuus. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217.).

3.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) eli tulokortti on Harvardin professoreiden Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä työkalu, jolla seurataan yrityksen strategisten päämäärien toteutumista (Lindroos & Lohivesi 2006, 179). Balanced Scorecardia kehittäessään Kaplan ja Norton tutkivat kahtatoista eri yritystä ja alkuperäinen Balanced Scorecard rakentui näiden tulosten pohjalta. Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa on neljä eri näkökulmaa, joista

yrittäjien toimintaa tarkastellaan. Sitten Balanced Scorecardia on modifioitu useiden eri tutkijoiden ja yritysten toimesta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.). Balanced Scorecardin käyttö on laajentunut johdon työkalusta organisaatioiden eri tasoille ja yrityksissä saattaa olla esimerkiksi osastokohtaisia tuloskortteja.

Alkuperäisen tuloskortin näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja innovoinnin tai oppimisen ja kasvun näkökulma (Lindroos & Lohivesi 2006, 184; Malmi ym. 2006, 25-29). Malmi ym. (2006,24) mukaan Suomessa ja erityisesti Ruotsissa viidenneksi näkökulmaksi on otettu henkilöstönäkökulma. Usein henkilöstönäkökulmaa käytetään näkökulman lisäämisen sijaan synonyyminä oppimisen, innovoinnin ja kasvun näkökulmalle, koska organisaatio tai yritys itsessään ei opi mitään, vaan organisaationkin oppiminen tapahtuu yksilöiden kautta, samoin kuin innovointi.

3.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa tarkastellaan niitä asioita, joilla on vaikutusta yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Malmi ym. (2006, 25) tätä näkökulmaa voisi nimittää myös omistajanäkökulmaksi, koska useimmiten omistajat ovat viime kädessä kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Lindroos ja Lohivesi (2006, 184) määrittelevät kannattavuuden nousevan yleensä pikemminkin yrityksen sisäisistä tekijöistä kuin asiakkaiden käyttäytymisestä. Malmi ym. (2006, 25) mukaan taloudellisen näkökulman mittareilla on yrityksen tilanteesta riippuen kaksi eri tarkoitusta. Toisaalta ne voivat mitata onnistumista taloudellisessa mielessä. Toisaalta ne voivat määritellä tavoitteen, joihin strategisilla toimenpiteillä pyritään. (Malmi ym. 2006, 25). Lindroos ja Lohivesi (2006, 185) määrittelevät taloudellisen näkökulman mittarit sen mukaan, mikä on yrityksen strategia, onko yritys esimerkiksi kasvuvaiheessa vai onko tarkoitus kenties parantaa tuottavuutta.

Taloudellisessa näkökulmassa mittarit on yrityksestä toiseen usein hyvin samankaltaisia. Liikevaihdon kasvu joko prosentuaalisesti tai liikevaihto euromääräisenä tuloksena lienee yksi yleisimmistä. Keinot, joilla yritys näihin pyrkii, vaihtelee yrityksestä toiseen. Malmi ym. (2006, 26) mainitsee, että kasvun mittareiden rinnalle voidaan tuloskorttiin määritellä myös tasapainottavia mittareita.

3.3.2 Asiakasnäkökulma

Lindroosin ja Lohiveden mukaan asiakasnäkökulman on tarkoitus heijastaa yrityksen pääkilpailustrategiaa. Balanced Scorecardin asiakasnäkökulman mittarit kertovat, mikä on se strategia jolla asiakaslupaukset lunastetaan tai jopa ylitetään. Tämä edellyttää, että yritys

tuntee toimintaympäristönsä ja asiakkaansa. Asiakas on kuitenkin se, joka viime kädessä ratkaisee, onko yrityksen strategia oikea, joten asiakkaiden tarpeita on syytä kuunnella tarkasti. (Lindroos & Lohivesi 2006, 186.).

Malmin, Peltolan ja Toivasen mukaan edellä mainittuja asiakasnäkökulman mittareita voidaan nimittää asiakaslupauksen mittareiksi. Vaikka ne kuvaavatkin yrityksen kilpailustrategiaa, näkökulma on kuitenkin pikemminkin asiakkaan kuin yrityksen. Malmi, Peltola ja Toivanen mainitsevat toisenkin asiakasnäkökulman mittariston, jota he nimittävät perusmittareiksi. Näissä näkökulma on yrityksen ja ne kertovat, miten yritys onnistuu markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Yleensä nämä ovat yrityksestä toiseen samankaltaisia, kuten markkinaosuus tai asiakastyytyväisyys. (Malmi ym. 2006, 26).

Malmin, Peltolan ja Toivasen mukaan yritysten tuloskorkeissa näkyy valitettavan usein se näkökulma, että alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin tuloskortti painotti asiakaslupauksen mittareita. Heidän mukaansa tämä johtaa siihen, että Balanced Scorecardit on usein rakennettu mittaamisen näkökulmasta, vaikka hyvän mittariston tulisi heijastella yrityksen kilpailustrategiaa. (Malmi ym. 2006, 27.).

3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Balanced Scorecardin sisäisten prosessien näkökulma kertoo ne yrityksen sisäiset prosessit, joissa on onnistuttava jotta halutut asiakasnäkökulman tavoitteet ja taloudelliset päämäärät saavutetaan. Mitkä sisäisistä prosesseista kulloinkin ovat tärkeitä, riippuu yrityksen kilpailustrategiasta. (Lindroos & Lohivesi 2006,189; Malmi ym. 2006, 27.).

Malmi, Peltola ja Toivanen nostavat esiin, että juuri prosessinäkökulma on se, jonka on väitetty erottavan Balanced Scorecardin muista mittaristoista. Väite perustuu siihen, että perinteisissä mittareissa prosessien mittaaminen tarkoittaa nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamista, kun taas Balanced Scorecard usein johtaa kokoaan uusien prosessien määrittelyyn. Malmi, Peltola ja Toivanen muistuttavat, että myös mitattavien prosessien kohdalla on määriteltävä, mitkä niistä ovat strategisesti tärkeimpiä. Kaikkea ei voida eikä kannata mitata samassa Balanced Scorecardissa. (Malmi ym. 2006, 27-28.).

Käytännön työelämässä Balanced Scorecardia rakennettaessa ongelmaksi saattaa muodostua kortin ”operatiivistyminen” ja liiallinen asioiden määrä. Balanced Scorecardin eri näkökulmiin on helppo listata asioita, mutta vaikeampaa on määrittää, mitkä niistä oikeasti ovat asioita, joilla on strategisesti merkitystä. Kaikki asiat eivät voi olla ”tärkein”.

3.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmaa on pidetty Balanced Scorecardin näkökulmista haasteellisimpana, koska siinä on pohjimmiltaan kyse niistä ihmisistä lähtöisistä ja ihmisiin vaikuttavista tekijöistä, joilla varmistetaan menestyminen tulevaisuudessa. Tällöin puhutaan aineettomista tekijöistä ja ihmisten motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 189; Malmi ym. 2006, 28-29).

Lindroosin ja Lohiveden mukaan oppimisen ja kasvun näkökulmassa voidaan tehdä valintoja kolmessa eri näkökulmassa: ihmispääoma, tietopääoma sekä osaamispääoma. Ihmispääomaa kasvatetaan yksilöiden osaamisen kautta, mutta osaamistarpeiden tulee nousta strategiasta. (Lindroos & Lohivesi 2006, 190).

Tietopääoman kasvattaminen liittyy tietojärjestelmien ja tietoaineiston kehittämiseen, jotta niillä voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti tukea henkilöstön työntekoa. Osaamispääoman kehittäminen puolestaan liittyy kaikkia työntekijöitä koskettavan aineettoman pääoman kehittämiseen. Osaamispääomaa kehitettäessä pyritään löytämään ratkaisuja mm. johtamisen kehittämiseen, organisaatiokulttuurin vahvistamiseen sekä henkilöstön motivoimiseen ja sitouttamiseen (Lindroos & Lohivesi 2006, 191.).

4 Menetelmät

Yksi tunnetuimmista tavoista kuvata eri tutkimusstrategioiden ja menetelmien suhdetta sekä tutkimuksen suhdetta laajemmin filosofiaan on ns. tutkimussipuli (kuva 1). Sipulin uloin kerros muodostuu ”maailmankatsomuksesta”, tutkimusfilosofiasta, jonka pohjalle tutkija rakentaa tutkimuksen. Tutkimusfilosofioiksi luetaan positivismi, kriittinen realismi, interpretivismi, postmodernismi ja pragmatismi. (Saunders 2016, 124-144.).

Sipulin toiseksi uloin kerros kuvastaa tutkimuksen teorian ja käytännön suhdetta. Induktiivisessa lähestymistavassa tutkimustuloksista pyritään tekemään yleistyksiä, uutta teoriaa, kun taas deduktiivisessa lähestymistavassa suunta on päinvastainen. Deduktiivisessa lähestymistavassa niin sanotussa päättelyketjussa pyritään johtamaan teoriasta yksittäistapausta koskeva johtopäätös. Kolmas lähestymistapa on abduktio. (Saunders 2016, 144-149.)

Abduktiivisen päättelyn johtopäätöksiä voidaan kutsua parhaaksi mahdolliseksi saatavilla olevaksi selitykseksi. Abduktiivisen päättelyn avulla tehdyt johtopäätökset eivät ole yleistettävissä, eli se ei ole deduktiivisesti pätevää, mutta yleensä ne ovat rationaalisia. Toisin sanoen abduktion avulla voidaan selittää tutkimustulokset, vaikka ne eivät olisikaan yleistettävissä. (Lappi 2001.). Moniotteisten tutkimusten tulokset ovat usein abduktiivisen päättelyketjun johtopäätöksiä.

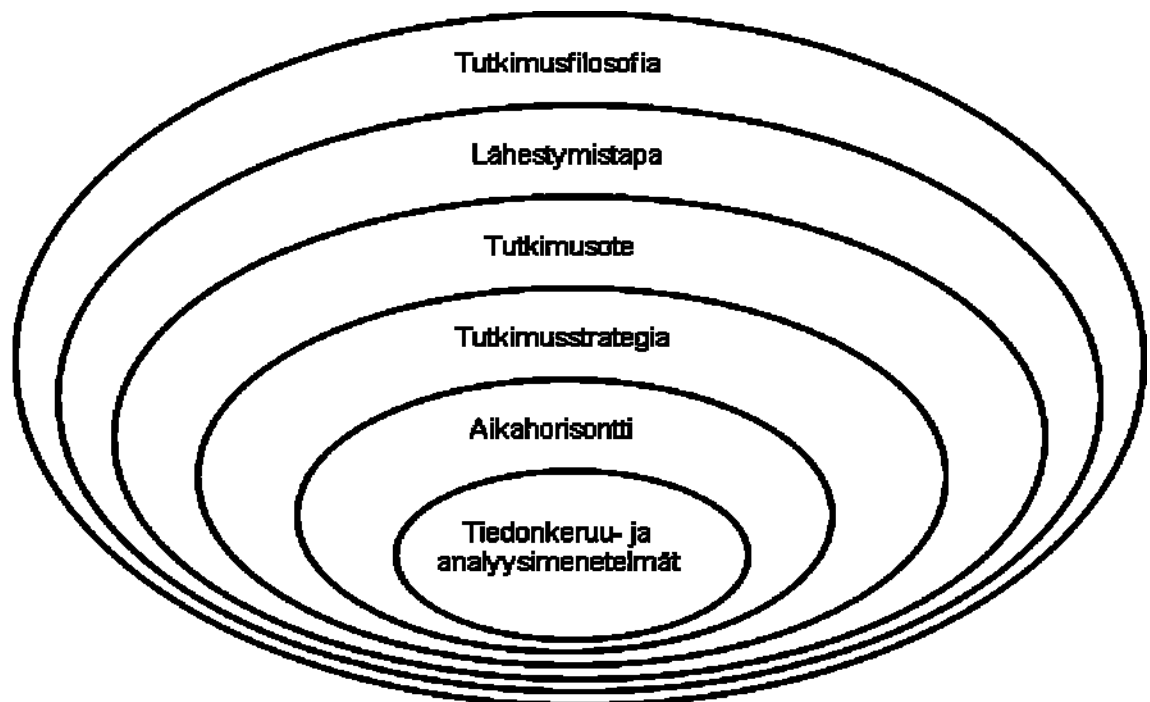
Seuraavan tutkimussipulin kerroksen muodostaa tutkimusote, joka voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen, kvalitatiivinen eli laadullinen tai näitä molempia hyödyntävä ns. moniotteinen tutkimusote. Aineiston keräys- ja analysointimenetelmien määräästä ja laadusta riippuen edellä mainitut voidaan vielä jaotella yksi- ja monimenetelmällisiin tutkimusotteisiin. (Saunders 2016, 165-173.).

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa aineisto on numeraalista ja usein myös hyvin laaja. Kvantitatiivista tietoa analysoidaan yleensä jollain tilasto-ohjelmalla ja datasta kerätään tietoa, joka vastaa kysymyksiin kuten kuinka monta tai kuinka suuri. Laadullisella tutkimuksella puolestaan etsitään vastauksia kysymyksiin kuten miten tai miksi ja aineiston analysoinnissa hyödynnetään erilaisia tekstin sisällön analysointiin kehitettyjä tekniikoita. Kvalitatiivista aineistoa voidaan kuitenkin tarvittaessa myös kvantifioida. (RajatOn 2015.).

Tutkimussipulissa tutkimusotetta seuraa tutkimusstrategia, jonka voidaan määrittellä olevan suunnitelma, kuinka tutkimuskysymyksiin tullaan etsimään vastaukset. Tutkimusstra-

tegioita ovat esimerkiksi kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus, toimintatutkimus, tapaus-tutkimus, etnografinen tutkimus ja narratiivinen tutkimus. (Saunders 2016, 177-200.).

Sipulin ytimen muodostavat tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät, joiden valinta perustuu sipulin ulommilla kerroksilla tehtyihin valintoihin. Aivan ytimen ulkopuolella on aikahorisontti, joka kuvastaa tutkimuksen toteuttamisen aikajännettä. Pitkittäistutkimuksessa data kerätään useana eri ajankohtana, mikä yleensä tarkoittaa sitä, että niiden välillä on vuosia. Poikittaistutkimuksen data puolestaan kerätään yhtenä ajankohtana. (Saunders 2016, 200-201.).



Kuva 1. Tutkimussipuli (mukaillen Saunders et al. 2016)

4.1 Tutkimusstrategian valinta

Työn tavoitteena oli päivittää strategia. Päivityksen yhteydessä tuli tutkia myös asiakastytyväisyyttä. Tavoite ja reunaehdot huomioiden tutkimusotteen täytyi olla sellainen, jonka puitteissa voidaan hyödyntää sekä kvantitatiivisia eli määrällisiä että kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Lisäksi oleellisena osana oli yhteistyö henkilöstön kanssa.

Perinteisesti tutkimusotteet on jaettu karkeasti kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin, mutta Kanasen (2014, 20-21) mukaan nämä ovat periaatteessa janan kaksi ääripäätä ja näiden väliin jäävät ns. moniotteiset eli monimenetelmälliset tutkimukset: case-tutkimus, kehittämistutkimus ja toimintatutkimus.

Tutkimusotteeksi valittiin moniotteinen tutkimus ja tutkimusstrategiaksi toimintatutkimus. Vaikka toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi kvalitatiivisiin tutkimuksiin, voidaan metodeina käyttää myös kvantitatiivisia menetelmiä (Kananen 2014, 29). Strategian päivittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa asiakasta kuunnellen vaati erilaisia metodeja ja toimintatutkimuksen katsottiin täyttävän parhaiten nämä vaatimukset. Kanasen (2014, 11) mukaan toimintatutkimus keskittyy ratkaisemaan käytännön työelämän ongelmia yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joita ongelma koskee. Myös tämä näkökulma tuki toimintatutkimuksen valintaa tutkimusstrategiaksi.

Yksi tapa tehdä toimintatutkimusta on spiraalimalli. Toimintatutkimuksen spiraalimalli voidaan nähdä matkana, jossa suunnittelu, toteutus ja arviointi toistuvat. Spiraalimallissa edellisen vaiheen tuotokset asetetaan uudelleen arvioitavaksi ja vaiheet toistetaan useampaan kertaan. Prosessin aikana tulokset tarkentuvat ja koko kysymyksenasettelu saattaa muuttua. Organisaation oppimisen näkökulmasta spiraalimalli on varsin käypä menetelmä, koska spiraalissa tietoa jalostetaan yhteistyössä kehiä toistamalla. Kriittinen tekijä spiraalimallissa onkin osallistamisen onnistuminen. (Saunders 2016, 191-192.).

Tutkimusstrategiaa valittaessa pohdittiin myös case- ja kehittämistutkimuksen mahdollisuutta. Moniotteisten tutkimusten rajat ovat keskenään häilyviä eikä nimityksillä käytännön työelämässä ole juurikaan merkitystä, esimerkiksi englannin kielessä tutkimusstrategioissa sekä kehittämistutkimusta että toimintatutkimusta kuvaa termi ”action research”. Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen ero on lähinnä siinä, miten tutkija asemoituu suhteessa tutkimuksen kohteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on aktiivinen toimija, kun taas kehittämistutkimuksessa rooli on olla ulkopuolinen osallistuja. Myös case-tutkimuksessa tutkija pyrkii olemaan ulkopuolinen havainnoija, eikä hän myöskään pyri saamaan aikaan muutosta tai parannusta, toisin kuin kehittämis- ja toimintatutkimuksessa. Muilta ominaisuuksiltaan case-tutkimus, kehittämistutkimus ja toimintatutkimus ovat pitkälti toistensa kaltaisia (taulukko 2). (Kananen 2012, 20-41.).

Taulukko 2. Moniotteisten tutkimusten ominaisuuksien luokittelua (mukaiillen Kananen 2012)

	Case-tutkimus	Kehittämistutkimus	Toimintatutkimus
Teorian ja käytännön suhde	Abduktio	Abduktio	Abduktio
Tutkimuksen tarkoitus	Ymmärtäminen	Muutos	Vaikuttaminen, muutos
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen osallistuja	Ulkopuolinen osallistuja	Aktiivinen toimija
Tutkimuskysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset
Vastaukset	Avoimia	Avoimia	Avoimia

4.2 Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmä on yleensä tulevaisuudentutkimuksessa käytetty menetelmä, jossa useista asiantuntijoista koostettu raati pyrkii ennustamaan jonkin asian kehitystä tulevaisuudessa. Menetelmää voidaan hyödyntää myös, kun tarvitaan uusia näkemyksiä suunnittelua tai päätöksentekoa varten. Delfoi-menetelmää on vuosien saatossa pyritty määrittelemään eri tavoin, mutta mitään kovin yhtenäistä määritelmää sille ei ole saatu, koska tutkimuksen konteksti ja tarkoitus vaikuttavat menetelmän käyttöön. Näin ollen oikeaoppista Delfoi-menetelmää ei varsinaisesti ole olemassa. Alun perin tavoitteena oli menetelmän avulla päästä lopulta yksimielisyyteen tuloksista, mutta nykyään menetelmää soveltamalla etsitään pikemminkin useita vaihtoehtoisia näkemyksiä, jotka ovat yhtä mahdollisia. (Kuusi 1999.).

Delfoi-menetelmässä kaikille osallistujille esitetään samat kysymykset. Vastauksista tehdään yhteenveto ja tulokset lähetetään osallistujille uudelleen työstettäväksi. Näitä kierroksia toistetaan yleensä kahdesta kolmeen kertaa. Kierrosten välillä vastaajat voivat muuttaa, korjata ja perustella näkemyksiään. Jatkokierroksilla myös alkuperäistä kysymystä voidaan saatujen vastausten perusteella tarkentaa tai asettaa jatkokysymyksiä. Alun perin Delfoi-menetelmän ajatus oli, että osallistujat eivät tapaa toisiaan, mutta nytemmin osallistujat voidaan koota myös yhteen keskustelemaan. (Kuusi 1999; Taideteollinen korkeakoulu s.a.)

4.3 Ryhmätyö

Perinteinen ryhmätyö toimii parhaiten enimmillään 20 hengen ryhmässä, joka jaetaan pienempiin, 4 - 5 hengen ryhmiin. Ryhmätyöskentelyn tarkoituksena on antaa kaikille mahdollisuus saada ideansa kuuluviin ja jalostaa niitä yhdessä. Tavoitteena on toimeksiannosta riippuen tuottaa esimerkiksi toteuttamiskelpoisia ideoita tai toimenpide-ehdotuksia ja valita niistä toimeenpantavat. (Masalin 2012, 96-97.).

Ryhmätyö aloitetaan siten, että osallistujat pohtivat käsiteltävää aihetta ensin itsenäisesti, sen jälkeen aiheen pohtimista jatketaan pienryhmässä. Aiheesta riippuen sopiva aika ryhmätyölle on noin 30 - 45 minuuttia. Tämän jälkeen ryhmien tuotokset puretaan yhdessä ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Ryhmätyöllä on hyvä olla myös puheenjohtaja, joka huolehtii keskustelun sujuvuudesta, tuotosten kirjaamisesta ja yhteenvedon tekemisestä. (Masalin 2012, 96-97.).

4.4 Asiakastyytyväisyystutkimuksen menetelmät

Toimeksiantajan tahtotila oli, että strategian päivityksen yhteydessä tehtäisiin myös asiakastyytyväisyystutkimus. Tämä toteutettiin projektin sisällä omana tutkimuksenaan käyttäen tutkimusstrategiana Survey-tutkimusta. Asiakastyytyväisyystutkimus oli oma kokonaisuutensa, jonka tulokset ovat hyödynnettävissä myös itsenäisesti. Strategiaprosessin kokonaisuudessa asiakastyytyväisyystutkimusta käsiteltiin lähtötilannekartoituksena, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa asiakasnäkökulmasta strategian päivitystä varten.

Survey on tutkimusstrategia, jota käytetään yleensä silloin, kun on tarve kerätä kvantitatiivista tietoa suurelta vastaajajoukolta mahdollisimman tehokkaasti. Survey-tutkimuksessa voidaan hyödyntää lomaketutkimusta ja tutkimus voidaan suorittaa joko perinteisellä menetelmällä tai tietokoneavusteisesti. Yleensä survey-tutkimuksen kohteena on jollain otannalla valittu joukko ja tulokset pyritään yleistämään koko perusjoukkoa koskeviksi. (Saunders 2016, 181-182.).

Kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin kuuluu oleellisesti reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli pätevyys. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti käytetty menetelmä mittaa tutkittavaa asiaa, eli esimerkiksi toistettaessa tutkimus, pysyvätkö tulokset suunnilleen samana. Validiteettinäkökulmasta voi tarkastella sekä itse tutkimusta että tuloksia. Tutkimusnäkökulmasta validiteetti kertoo, miten hyvin käytetty menetelmä soveltuu tutkittavan ilmiön tutkimiseen. Tulosten näkökulmasta validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tulosten pätevyyttä, eli ovatko tuloksista tehdyt johtopäätökset oikeita. (Saunders 2016, 202.).

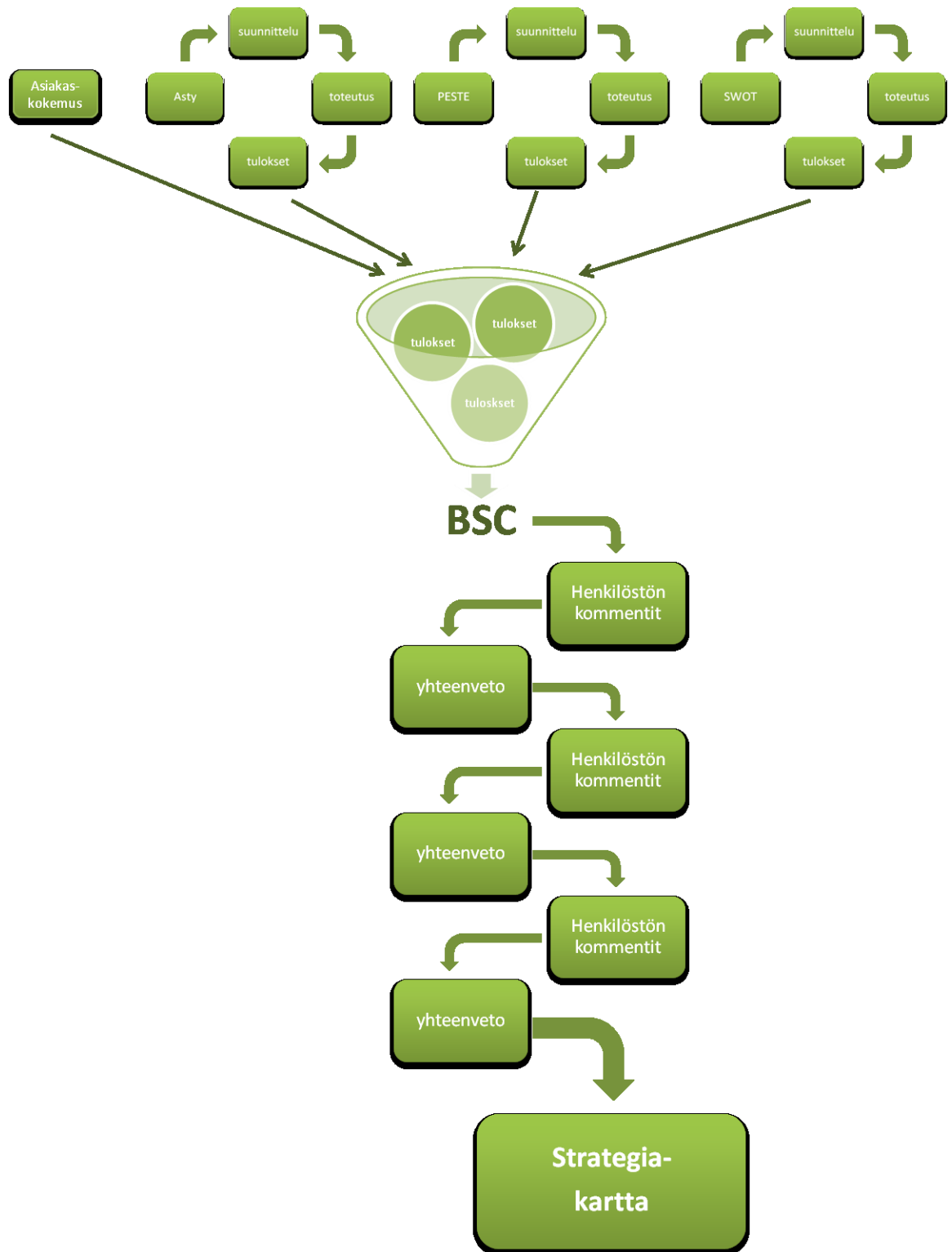
4.5 Strategian päivittämisprosessi

POP Pankki -ryhmä on laatinut vuosille 2015 – 2020 ryhmän yhteisen strategian, jonka avulla se tähtää visioon. Ryhmän strategia loi tietyn viitekehyksen ja reunaehdot yksittäisten pankkien strategioille, koska yksittäisen pankin strategia ei voi viedä eri suuntaan kuin pankkiryhmän strategia.

Projektin toteuttaminen aloitettiin toimitusjohtajan tapaamisella. Ensimmäisen tapaamisen tarkoituksena oli tutustua puolin ja toisin, keskustella strategiaprojektin toteuttamisesta ja siihen liittyvistä kysymyksistä sekä päivittää taustatietoja pankista, sen toimintaympäristöstä, henkilöstöstä ja asiakkaista. Toimitusjohtaja antoi tutustuttavaksi myös pankin strategian, joka nyt tulisi päivittää sekä POP Pankki –ryhmän strategiamateriaalin, joka toimii viitekehyksenä pankin omalle strategiatyölle.

Tapaamisen yhteydessä keskusteltiin, että koko henkilöstö otettaisiin mahdollisimman tiiviisti mukaan strategian päivitykseen. Henkilöstö on oman työnsä asiantuntijoita, joiden tieto ja osaaminen kannattaa hyödyntää. Tämä tukee myös strategian onnistumista, koska henkilöstön ymmärrys strategiasta ja sen vaikutuksesta omaan työhön kasvaa ja lisää työmotivaatiota (Hämäläinen ym. 2016, 9).

Tapaamisessa käydyn keskustelun pohjalta laadittiin suunnitelma strategian päivitysprosessista (kuvio 1). Prosessissa sovellettiin elementtejä sekä toimintatutkimuksen spriialimallimaista delfoi-menetelmästä.



Kuvio 1. Strategian päivittämisprosessi toimintatutkimuksen spiraalimallia ja delfoi-
menetelmää soveltaen

5 Asiakastyytyväisyystutkimus lähtötilannekartoituksena

Toimeksiantajan tahtotila oli, että strategian päivittämisen yhteydessä toteutettaisiin asiakastyytyväisyystutkimus. Asiakastyytyväisyystutkimus päätettiin tehdä strategian päivitystä varten ns. lähtötilannekartoituksena, jotta saataisiin selville asiakastyytyväisyyden nykytila ja samalla näkemystä, mitä asiakkaat pankilta odottavat ja toivovat. Pankin hallituksen mukaan asiakastyytyväisyystutkimukselle oli tarvetta myös ilman strategian päivitysprojektia, joten asiakastyytyväisyystutkimus palveli myös hallituksen tarpeita, joihin ei tässä työssä kuitenkaan keskitytä.

POP Pankeilla on perinteisesti ollut erittäin tyytyväisiä asiakkaita. EPSI Ratingin tekemän pankkeja koskevan toimialatutkimuksen mukaan POP Pankeilla oli vuonna 2015 tyytyväisimmät yksityisasiakkaat (Epsi-Finland 2015). Vision mukaisesti POP Pankkien tavoitteena on tarjota asiakkailleen parasta palvelua myös tulevaisuudessa.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen lähtökohtana oli tarve saada selville, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa palveluun eri palvelukanavissa Lappajärven Osuuspankissa. Strategian päivittämisen kannalta tarkentavina alaongelmina haluttiin erityisesti selvittää, mihin palveluissa asiakkaat erityisesti ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Lisäksi haluttiin selvittää asiakkaan tarpeita ja toiveita, kuinka pankki voisi heitä tulevaisuudessa palvella paremmin.

5.1 Asiakastyytyväisyystutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keruu toteutettiin poikittaistutkimuksena, eli havainnot kerättiin yhtenä ajankohtana, touko-kesäkuussa 2016. Tutkimusmetodina käytettiin lomakekyselyä (liite 1), jossa kysymykset olivat pääosin strukturoituja, eli kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat ennalta määrättyjä. Tutkimuksen kohteena oli koko perusjoukko, eli kyseessä oli kokonaistutkimus.

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla tarkennettiin ja syvennettiin kvantitatiivista dataa. Kvantitatiivista kysymystä ”kuinka tyytyväinen olet palveluun...” seurasi kvalitatiiviset kysymykset ”mihin erityisesti olet tyytyväinen...” ja ”mihin erityisesti olet tyytymätön...”. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin myös yksi ”sana on vapaa” –osio, jossa vastaaja voi antaa täysin avointa palautetta.

Kyselylomakkeen suunnittelussa hyödynnettiin henkilöstön tietoa ja kokemusta. Ensimmäisen version suunniteltiin toimitusjohtajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta hyödyntäen myös yleistietoa pankeista ja pankkipalveluista. Ensimmäinen versio lähetettiin

kommentoitavaksi toimitusjohtajalle ja Helsingin konttorinjohtajalle, joiden kommenttien pohjalta tehtiin toinen versio, joka lähetettiin sähköpostitse koko henkilöstölle kommentoitavaksi. Saatujen palautteiden pohjalta kyselyä tiivistettiin, kysymyksiä ja päällekkäisyyksiä karsittiin ja vastausvaihtoehtoja hiottiin, kunnes kysely saatiin lopulliseen muotoonsa. Ennen lanseerausta kyselyn tekninen toteutus (kyselyyn vastaaminen sähköisen linkin kautta) testautettiin vielä henkilöstöllä.

Pankille rakennettiin uusi pääkonttori, jonka avajaisia vietettiin 13.5.2016. Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin avajaispäivänä Lappajärven konttorilla paperisella kyselylomakkeella. Sähköinen kysely toteutettiin SurveyMonkey –kyselytyökalua hyödyntäen. Linkki sähköiseen kyselyyn laitettiin pankin kotisivulle ajankohtaista-osioon sekä lähetettiin verkkopankkiasiakkaille verkkopankkiin. Lopuksi paperilomakkeilla saadut vastaukset syötettiin SurveyMonkeyyn ja yhdistettiin sähköisiin vastauksiin analysointia varten.

5.2 Strategian päivityksen kannalta olennaiset asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset

Asiakastyytyväisyystutkimukseen saatiin kaikkiaan 244 hyväksyttyä vastausta, joista 164 sähköisesti ja 80 paperisella kyselylomakkeella Lappajärven konttorin avajaispäivänä. Vastauksista yksi hylättiin syystä, että kysymyspatteristosta oli vastattu ainoastaan kysymykseen ”mihin ikäryhmään kuulut?”.

Vastaajamäärä vaihteli hieman kysymyksittäin syystä, että kyselyssä ei haluttu pakottaa ketään vastaamaan johonkin tiettyyn kysymykseen tai kaikkiin kysymyksiin ja toisaalta paperiversiossa tämä olisi ollut mahdotonta, joten sen vuoksi niin ei tehty myöskään sähköisessä kyselyssä.

Kvantitatiivisissa kysymyksissä vastaajamäärä kysymyksittäin vaihteli 212:n ja 243:n välillä. Tuloksissa (liite 2) on jokaisen kysymyksen kohdalla mainittu erikseen juuri siihen kysymykseen vastanneiden määrä (=vastattu) ja ko. kysymyksen yli hypänneiden määrä (=ohitettu).

Tulosten mukaan Lappajärven Osuuspankin asiakkaat ovat käyttämässään kanavissa saamaansa palveluun pääosin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Strategian päivittämistä varten haluttiin selvittää, mihin palveluissa asiakkaat erityisesti olivat tyytyväisiä tai tyytymättömiä sekä kuinka pankki voisi heitä tulevaisuudessa palvella entistä paremmin.

Avoimeen kysymykseen ”Mihin erityisesti olet tyytyväinen käyttämässäsi palvelussa / käyttämässäsi palveluissa? Mikä on erityisen hyvää?” vastasi 122 henkilöä. Tulosten perusteella (kuva 2) vastaajat arvostivat erityisesti hyvää, ystävällistä ja nopeaa asiakaspalvelua. Lisäksi konttoreiden palvelussa korostettiin tutun henkilökunnan merkitystä. Verkkopankissa hyvän palvelun lisäksi korostui verkkopankin helppokäyttöisyys, sivuston selkeys sekä toimintavarmuus. Mobiilipankki ja e-asiakaspalvelu olivat huomattavasti harvemmalla vastaajalla käytössä mutta ne, joilla ko. palvelut olivat, olivat myös pääsääntöisesti tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä.



Kuva 2. Tekstianalyysi vastauksista kysymykseen ”Mihin erityisesti olet tyytyväinen käyttämässäsi palvelussa / käyttämässäsi palveluissa? Mikä on erityisen hyvää?”

Avoimeen kysymykseen ”Mihin erityisesti olet tyytymätön käyttämässäsi palvelussa / käyttämässäsi palveluissa? Mitä kehitettävää tai parannettavaa olisi ja missä?” vastasi 80 henkilöä. Vastaajista 24 (30 %) vastasi kysymykseen, ettei ole mitään, mihin he olisivat tyytymättömiä tai että eivät osaa nimetä tällaista asiaa. Tyytymättömyyttä aiheuttavista seikoista useimmin mainittiin yhteydenottopyyntöihin vastaamattomuus / pitkä vastausaika, säästöille maksettava huono korko sekä palvelumaksut. Myös verkko- ja mobiilipankin käytettävyyteen ehdotettiin useammassa vastauksessa muutamia parannuksia.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, kuinka pankki voisi tulevaisuudessa palvella asiakkaitaan entistä paremmin. Yksi kysymyksistä, joilla tätä haluttiin kartoittaa, oli kysymys asiakkaiden mahdollisesta tarpeesta saada henkilökohtaista palve-

lua iltaisin tai viikonloppuisin. Kysymykseen vastasi 225 henkilöä, joista 197 (88 %) näki, ettei heillä ole tällaista tarvetta.

Palvelutarpeita ja mahdollisia puutteita nykyisissä palveluissa pyrittiin selvittämään avoimella kysymyksellä ”Onko jokin palvelu tai asiointitapa, joka tällä hetkellä puuttuu valikoimastamme kokonaan, minkä toivoisit tulevaisuudessa tulevan käyttöön?”. Tällä kysymyksellä haluttiin samalla myös antaa asiakkaille mahdollisuus kertoa mahdollisista ideoistaan täysin uusista palveluratkaisuista, mitä Lappajärven Osuuspankki ei tällä hetkellä tarjoa.

Kysymykseen vastasi 47 henkilöä. Vastanneista 27 (57 %) vastasi ”ei ole” ja lisäksi 4 vastasi, että ei osaa sanoa. Varsinaisina ehdotuksina uusiksi palveluiksi tai asiointitavoiksi chat-palvelu sai neljä mainintaa ja videoneuvottelumahdollisuus kaksi mainintaa. Videoneuvottelumahdollisuutta ja chat-palvelua ei kuitenkaan voi pitää täysin puhtaasti asiakkailta nousseina ajatuksina, koska nämä oli mainittu yhtenä mahdollisina vaihtoehtoisina palvelukanavina jatkokysymyksessä kysymykseen, jolla kartoitettiin tarvetta saada palvelua iltaisin ja/tai viikonloppuisin.

Lopuksi asiakkaille annettiin vielä osiossa ”sana on vapaa” mahdollisuus kertoa toiveistaan ja ideoistaan, kuinka pankki voisi heitä tulevaisuudessa palvella entistä paremmin: ”Mitä muuta haluaisit kertoa? Ruusuja, risuja, kiitoksia, moitteita, kehuja, kehitettävää, toiveita, ideoita, ajatuksia; sana on vapaa!”.

Sana on vapaa –osioon vastasi 83 henkilöä. Vastauksista suurimmassa osassa annettiin ruusuja henkilökunnalle ja kiitettiin hyvästä palvelusta. Joukossa oli myös jonkin verran kehitysehdotuksia ja palautetta - positiivista ja negatiivista - yksittäisen henkilön tai konttorin toiminnasta. Negatiivisista asioista esiin nousi palvelumaksut, joita moitti kahdeksan vastaajaa.

5.3 Asiakastyytyväisyystutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella kyselylomakkeen laadinnalla. Lomake laadittiin yhteistyössä pankin koko henkilöstön kanssa, koska he ovat oman työnsä ja asiakkaidensa parhaita asiantuntijoita. Reliabiliteettiä pyrittiin varmistamaan myös hyvällä viestinnällä. Paperiset kyselylomakkeet olivat käytössä pankin avajaisissa, jossa henkilökunta pystyi kertomaan vastaajille, mikä tämä kysely on, miksi se tehdään ja kuinka tuloksia käsitellään. Myös sähköisten kanavien kautta lähetettyihin kyselyihin liitettiin saateteksti, jossa kerrottiin edellä mainitut faktat kyselystä. Sähköisen kyselyn lähetyksestä informoitiin myös henkilöstöä erikseen lähetyspäivänä, jotta

he osaavat tarvittaessa kertoa asiakkaille, että kysely on pankin lähettämä ja siihen on turvallista vastata. Periaatteessa tutkimus on reliaabeli, mikäli toistettaessa tutkimus saadaan sama tulos, mutta kyselytutkimusta ei yleensä toisteta reliabiliteettimielessä. Mikäli kysely kuitenkin toistettaisiin täsmälleen samanlaisena parin vuoden kuluttua, maailma ja pankkipalvelut lienevät muuttuneen sen verran, että tulokset eivät olisi samanlaisia. Lisäksi ko. tutkimukseen vastattiin anonymisti, joten siltäkään osin ei kyselyn reliabiliteettia pystyttäisi testaamaan uusintakyselyllä.

Samoin kuin reliabiliteetti, myös tutkimuksen validiteetti eli pätevyys pyrittiin varmistamaan kyselylomakkeen huolellisella suunnittelulla. Validiteetin kannalta on olennaista, mittaako mittari sitä, mitä sen tuleekin mitata. Periaatteessa otoskoon kannalta tämän tutkimuksen validiteetin pitäisi olla hyvä, koska kyseessä on kokonaistutkimus, eli koko perusjoukko tutkittiin. Asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi 244 pankin noin 6000 asiakkaasta eli vastausprosentti n. 4 %, joten reliabiliteetin kannalta tuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina. Vastaajien ikäjakauma oli myös vinoutunut vastaajien prosentuaalisen määrän kasvaessa mitä vanhemmasta ikäryhmästä oli kyse. Tätä selittänee se, että vastauksista kolmasosa saatiin paperisilla lomakkeilla Lappajärven uuden konttorin avajaispäivänä ja avajaisissa vieraili paljon eläkeikäisiä asiakkaita.

Strategian päivityksessä asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia hyödynnettiin vain yhtenä osiona muiden käytettyjen metodien rinnalla, joten asiakastytyväisyyskyselyn ei alhaisesta vastausprosentista huolimatta voida siinä mielessä sanoa epäonnistuneen.

6 Strategian päivittäminen yhdessä henkilöstön kanssa

Koko henkilöstö haluttiin sitouttaa strategiaan ja sen vuoksi henkilöstö päätettiin ottaa mukaan strategian päivittämiseen alusta lähtien. Mikäli henkilöstön osallistuminen strategiaan alkaa vasta implementointivaiheessa, tarkoittaa se perinteistä hierarkkista strategiatyötä, jossa päätökset on henkilöstön puolesta jo valmiiksi tehty. Kun strategiatyötä tehdään dialogisella otteella, sekä henkilöstön ymmärrys strategiasta että motivaatio ja sitoutuminen sen toteuttamiseen ovat huomattavasti korkeammalla tasolla

Henkilöstö on myös itse paras oman työnsä asiantuntija. Henkilöstön tietotaitoa ja osaamista hyödynnettiin kaikissa strategian päivittämisen vaiheissa osiossa 4.5. esitetyn mallin mukaisesti.

6.1 PESTE-analyysin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa

Perinteisesti strategiaa laaditaan ja päivitetään muutaman vuoden aikajänteelle. Sen vuoksi on tärkeää luoda katse tulevaisuuteen ja pohtia, millaisia muutoksia ulkoisessa toimintaympäristössä voi tapahtua. Nykyisessä muutosvauhdissa on vieläkin tärkeämpää kyetä havainnoimaan mahdolliset tulevat muutokset ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle. PESTE-analyysi on yksi keino luodata näitä muutoksia.

Pankki pitää vuosittain ns. henkilöstöpäivät, jolloin koko henkilökunta on koossa. Strategian päivittämistä varten päätettiin henkilöstöpäivillä tehdä yhteistyössä henkilöstön kanssa PESTE-analyysi. Näkökulmaksi otettiin vuosi 2020 ja PESTE:n avulla mietittiin, millaisia pankin toimintaympäristöön vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia muutoksia on näköpiirissä vuoteen 2020 mennessä.

Menetelmänä PESTE-analyysissä käytettiin perinteistä ryhmätyötä. Henkilöstö jaettiin kolmeen ryhmään siten, että kaksi ryhmää muodostettiin Lappajärven konttoreiden henkilöstöstä ja Helsingin konttorin henkilöstö muodostin kolmannen ryhmän. Lappajärvi-ryhmät pohtivat PESTE:ä erityisesti Lappajärven näkökulmasta ja Helsingin konttorin henkilöstö näkökulmanaan Helsinki. Henkilöitä pyydettiin virittäytymään aiheeseen miettimällä aihetta ensin pari minuuttia itsekseen ja laittamaan mieleen tulleita asioita ylös ranskalaisilla viivoilla. Tämän jälkeen kukin ryhmä teki oman PESTE-analyysinsä. Lopuksi kaikkien ryhmien tuotokset koottiin yhteen.

6.2 PESTE-analyysin tulokset

Pankin konttorit Lappajärvellä toimivat hyvin erilaisessa ympäristössä kuin Helsingin konttori ja tämä näkyi myös PESTE-analyysin tuloksissa. Esimerkiksi teknologisia tekijöitä tarkasteltaessa eroavaisuuksia Helsingin ja Lappajärven ryhmien tuotosten välillä ei juuri ollut, mutta sosiaalisia tekijöitä tarkasteltaessa Lappajärvi ja Helsinki ovat täysin eri tilanteissa.

6.2.1 Poliittiset tekijät

Lappajärvi etelä-pohjanmaalaisena kuntana on perinteistä turkistarhausaluetta ja turkistarhaus on siellä merkittävä elinkeino ja samalla verotulojen lähde. Viimeisten vuosikymmenten aikana ja erityisesti 2010-luvulla turkistarhauksen vastustus on noussut yhä voimakkaammin esiin ja ensimmäinen kansalaisaloite turkistarhauksen lopettamiseksi luovutettiin eduskunnalle vuonna 2013 (Yle 2012). Eduskunnan äänestyksessä 19.6.2016 kansanedustajien enemmistö äänesti aloitteen hylkäämisen puolesta (Yle 2016). Toistaiseksi turkistarhaus on Suomessa laillinen elinkeino, mutta sen jatkuvuutta ei voida pitää täysin varmana. Lappajärven näkökulmasta turkistarhauksen jatkuvuuden epävarmuus nousikin yhdeksi poliittiseksi tekijäksi, jolla voi olla vaikutusta Lappajärven Osuuspankin toimintaan.

Toisena erityisesti Lappajärveä koskevana tekijänä mainittiin Kivitiipun tulevaisuus. Lappajärvellä sijaitseva kylpylähotelli Kivitiippu on ollut pahoissa talousvaikeuksissa. Syksyllä 2015 Kivitiippuun perustettiin pakolaisten vastaanottokeskus, joka kuitenkin päätettiin keväällä 2016 lakkauttaa elokuun 2016 loppuun mennessä. Kivitiipun mahdollinen uudelleenotto kylpylähotellikäyttöön saattaisi tuoda piristysruiskeen alueen matkailuelinkeinolle ja tiivistää koko alueen yhteistyötä.

Konttorin sijainnista riippumatta pankkeja koskeva lainsäädäntö, sääntelyn ja valvonnan lisääntyminen nousi esiin poliittisena tekijänä. Esimerkiksi EU-direktiiviä rahoitusvälineiden markkinoista, ns. MiFID II direktiiviä tulee soveltaa 3.1.2018 alkaen. Neljäntenä poliittisena tekijänä nostettiin esiin kansainvälisyyden lisääntyminen. Myös Suomen markkinoille tulee uusia kansainvälisiä pankkeja ja sijoitusyhtiöitä, jotka kilpailevat asiakkaista suomalaisten toimijoiden kanssa.

6.2.2 Ekonomiset tekijät

Pankin toimintaan vaikuttavia ekonomisia tekijöitä pohdittaessa Lappajärven ja Helsingin toimintaympäristön eroavaisuuden tulivat hyvin esiin. Molemmissa yhtenä tekijänä nousi esiin asuntojen ja kiinteistöjen arvon kehitys mutta siinä missä Helsingissä asuntojen ja

kiinteistöjen arvonkehitys on nousevaa, Lappajärvellä kiinteistöjen arvot laskevat, mikä tarkoittaa vakuusarvojen pienenemistä.

Kivitiipun tulevaisuus nousi esiin myös ekonomisia tekijöitä Lappajärven näkökulmasta pohdittaessa. Epävarman tilanteen edessä tämä nähtiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Positiivisena ekonomisena tekijänä nähtiin Lappajärvelle tulleiden maahanmuuttajien luoma positiivinen vire, joka näkyy mm. uusina yrityksinä. Elinkeinorakenteen muuttuminen, maatalousväestön ja ammattikoulun oppilasmäärän väheneminen nousivat myös esiin ekonomisia tekijöitä Lappajärven näkökulmasta pohdittaessa.

Yhteisenä ekonomisena tekijänä sekä Lappajärvellä että Helsingissä nostettiin esiin toimialan lisääntyvä kilpailu. Uusia toimijoita tulee alan ulkopuolelta ja toisaalta myös pankkien välinen hinnoittelukilpailu kiristyy.

6.2.3 Sosiaaliset tekijät

Sosiaalisia tekijöitä pohdittaessa Lappajärven ja Helsingin erilainen tilanne tuli selkeästi esiin. Lappajärvi on muuttotappiokunta, jossa uhkana on kylien autoituminen. Vanhusten osuus kunnan väestöstä on suurempi kuin nuorten ja myös luonnollinen väestönkasvu on negatiivinen, eli kuntalaisia kuolee enemmän kuin syntyy. Edellä mainittujen tekijöiden pohjalta yhtenä pankin tulevaisuuteen vaikuttavana tekijänä mainittiin myös se mahdollisuus, että kunta ei enää tulevaisuudessa olisikaan itsenäinen.

Väestön ikääntyminen ylipäänsä nähtiin yhtenä pankin tulevaisuuteen mahdollisesti vaikuttavana sosiaalisena tekijänä, samoin kuin kasvava muuttoliike pääkaupunkiseudulle sekä kaupungistuminen yleensäkin. Yhtenä tekijänä mainittiin myös henkilökohtaisen palvelun arvostuksen kasvu.

6.2.4 Teknologiset tekijät

Pankin tulevaisuuteen vaikuttavia teknologisia tekijöitä pohdittaessa tulokset Lappajärven ja Helsingin ryhmissä eivät eronneet toisistaan. Digitalisaation eteneminen, erilaiset pilvipalvelut, verkon yli ja mobiilissa asiointin lisääntyminen nähtiin sekä uhkana että mahdollisuutena. Toisaalta nämä nähtiin uhkana kivijalkapankkien olemassa ololle, toisaalta mahdollisuutena pankeille yleensä, koska näissä palvelut eivät ole kivijalkapankista riippuvaisia. Myös maksamisen ratkaisut tulevat mullistumaan, millä tulee olemaan vaikutuksia pankin toimintaan.

6.2.5 Ekologiset tekijät

Ekologisissa tekijöissä paperittomat palvelut ja ympäristötietoisuuden nousu ylipäänsä nähtiin vaikuttavina tekijöinä. Lappajärven ryhmissä pohdittiin myös kaupungistumisen myötä tulevia mahdollisia negatiivisia ympäristövaikutuksia, kuten saasteongelmia ja niiden vaikutusta ihmisten halukkuuteen paluumuuttoon kaupungeista maaseudulle.

6.3 Miten syntyy erinomainen asiakaskokemus

Henkilöstöpäivillä mietittiin myös, miten syntyy erinomainen asiakaskokemus. Tämä tehtävä itsessään ei ollut alun perin osa strategianpäivitysprojektia, mutta sen myös sen tuloksia hyödynnettiin strategian päivityksessä.

Erinomaisen asiakaskokemuksen katsottiin rakentuvan kyvystä vastata asiakkaan tarpeisiin tai jopa ylittää ne. Asiakkaalle on pystyttävä luomaan tunne, että hän on tärkeä ja tulee kuulluksi. Tämän katsottiin edellyttävän, että asiakaspalvelijan on valmistautunut palvelutilanteeseen, varannut siihen riittävästi aikaa ja vie sen myös loppuun.

Erinomaisen asiakaskokemuksen syntyminen edellyttää myös henkilöstön ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Ammattitaitoon kuuluu myös kyky puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä ja toisaalta ylläpitää luottamusta herättävää asennetta myös silloin, kun on itse epävarma. Asiakasta tulisi pystyä lukemaan ja mukauttamaan palvelutilanne ja tarjottava tuote asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Nopeus ja joustavuus asioiden hoidossa, palvelun saatavuus ja tavoitettavuus, henkilöstön taito kuunnella asiakasta ja henkilökohtaisuus palvelussa määriteltiin kaikki erinomaisen asiakaskokemuksen rakennuspalikoiksi. Pankki on olemassa asiakasta varten, ja hänelle tulee pystyä luomaan tunne, että asiat hoituvat.

6.4 SWOT-analyysin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa

Lappajärven Osuuspankki kuuluu POP Pankki –ryhmään. Ryhmä on laatinut vuosille 2015 – 2020 ryhmän yhteisen strategian, joka loi tietyn viitekehysten ja reunaehdot yksittäisten pankkien strategian päivitykselle, koska yksittäisen pankin strategia ei voi viedä eri suuntaan kuin pankkiryhmän strategia.

Pankkiryhmän pankeille antaman ohjeistuksen mukaan pankkien tulisi omia strategioitaan päivittäessä pohtia, kuinka ne varmistavat tuloksentekeykensä muuttuvassa maailmassa. Ryhmän ohjeistuksen mukaan pankin tulisi pystyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka varmistamme, että kannattavuus pysyy hyvänä / kasvaa?
- Kuinka varmistamme parhaan palvelun (myös digimaailmassa)?
- Kuinka parhaiten hyödynnämme kuulumistamme pankkiliittoon?
- Kuinka varmistamme myynnin kasvun ja myyntihenkisyyden säilymisen?

Pankkiryhmän antamaa tehtävää lähdettiin yhdessä henkilöstön kanssa ratkaisemaan SWOT-analyysin avulla. Jokaiseen kysymykseen etsittiin pankin vahvuudet ja heikkoudet kyseisen asian suhteen sekä asiaan liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Pohjamateriaalina SWOT-analyysissä hyödynnettiin myös aiemmin tehtyjen PESTE-analyysin tuloksia, asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia sekä ”asiakaskokemus ja asiakkuuden jalostaminen” materiaalia.

SWOT-analyysissä hyödynnettiin kahden taulukon mallia. Ensin jokaisesta kysymyksestä tehtiin nykyhetken SWOT-analyysi. Sen jälkeen kierros tehtiin uudelleen mutta nyt näkökulmana oli vuosi 2020: millaisia vahvuuksia ja heikkouksia ja toisaalta uhkia ja mahdollisuuksia kysymyksiin liittyy vuonna 2020? Tavoitteena oli SWOT-analyysin avulla tunnistaa ne vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet, joiden avulla pankki pärjää nyt ja tulevaisuudessa.

Myös SWOT toteutettiin ryhmätyönä samoin kuin PESTE, Lappajärven ja Helsingin konttoreiden henkilöstön muodostaessa omat ryhmänsä. Ryhmät tekivät SWOT-analyysit ensin itsenäisesti, jonka jälkeen tulokset koottiin yhteen.

6.5 Strategian kiteyttäminen strategiakartaksi

Strategiaprojektin aikana tehtyjen analyysien sekä asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten pohjalta lähdettiin tunnistamaan pankin strategisia tavoitteita, joiden on toteuduttava, jotta visio ”vakaasti ja kannattavasti kasvava parhaan palvelun pankki henkilöasiakkaille, pienyrityksille ja maa- ja metsätalousyrityksille” toteutuu. Apuna määrittelyssä hyödynnettiin Balanced Scorecard –mallia.

Jokaiseen Balanced Scorecardin näkökulmaan pyrittiin löytämään yhdestä kolmeen tärkeintä tavoitetta. Menetelmänä sovellettiin delfoi-menetelmää. Ensimmäisessä vaiheessa jokaiseen Balanced Scorecardin näkökulmaan kerättiin asiakastytyväisyystutkimuksen ja analyysien tuloksista muutama tärkeimmiksi koettu asia ja materiaali lähetettiin henkilöstölle kommenttikierrokselle. Henkilöstön kommenttien pohjalta materiaalia muokattiin, strategisia valintoja tiivistettiin, tehtiin muutoksia termeihin ja sanavalintoihin ja tiivistettiin määritelmiä. Muokattu materiaali lähetettiin jälleen henkilöstölle kommentoitavaksi. Henkilöstön kommenttien myötä Balanced Scorecardiin otettiin mukaan myös viides näkökulma:

verkostot. Lappajärven Osuuspankki kuuluu POP Pankkiliittoon ja myös osa tuotteista ja IT-tuki tulee verkoston kautta, joten verkostonäkökulma koettiin tärkeäksi nostaa mukaan.

Seuraavassa vaiheessa strategiset tavoitteet piirrettiin Balanced Scorecard –muotoon strategiakartaksi, johon merkittiin näkyväksi tavoitteiden kausaalisuhteet: kuinka henkilöstön osaamisen ja sisäisten prosessien sekä verkostojen hyödyntämisen avulla asiakasluopaus lunastetaan ja saavutetaan taloudelliset tavoitteet. Kartta altistettiin vielä yhdelle ”delfoi-kierrokselle” jonka kommenttien pohjalta se hiottiin lopulliseen muotoonsa.

7 Projektin loppukysely

Strategian päivitys ja lopullinen strategiakartta valmistui maaliskuussa 2017, jolloin toimeksiantajan asettama työn tulostavoite, päivitetty strategia, oli saavutettu. Työn alatavoitteina oli, että päivitetty strategia olisi selkeä ja että henkilöstö olisi onnistuttu osallistamaan strategian päivitykseen. Näiden alatavoitteiden toteutumista mitattiin henkilöstölle projektin päätteeksi lähetetyn loppukyselyn (liite 3) avulla.

Loppukysely sisälsi viisi avointa kysymystä. Ensin kysyttiin alatavoitteiden kannalta olennaiset kysymykset, eli oliko strategia heille selkeä sekä saivatko he mielestään osallistua ja vaikuttaa strategian päivitykseen. Lisäksi kysyttiin henkilöstön näkemyksiä strategiaprojektin toteutuksesta, mikä siinä oli hyvää ja mitä henkilöstö haluaisi seuraavan kerran strategiaa päivitettäessä tehdä toisin. Lopuksi oli vielä mahdollisuus kertoa muuta mahdollista, mitä itse halusi.

Loppukysely toteutettiin sähköisesti SurveyMonkey –kyselytyökalulla noin kuukausi strategiaprojektin valmistumisen jälkeen. Henkilöstölle lähetettiin saatekirje ja vastauslinkki sähköpostiin. Vastaukset kerättiin anonyymisti, jotta saataisiin mahdollisimman rehellistä palautetta.

7.1 Loppukyselyn tulokset

Loppukysely lähetettiin kahdelletoista henkilölle. Kaikkiaan kahdeksan henkilöä oli kirjautunut sisään kyselyyn, mutta vastaajamäärä per kysymys vaihteli seitsemästä neljään. Kysymykseen ”onko strategia / strategiakartta sinulle selkeä”, vastasi seitsemän henkilöä. Vastaajista viidelle strategia ja kartta olivat selkeitä. Karttaa kuvattiin mm. lauseilla ”selkeä ja avaa asioita hyvin”, ”selkeä ja johdonmukainen” ja ”istuu hyvin ryhmätason strategiaan”. Yksi vastaajista puolestaan kertoi, että strategia ja kartta eivät ole hänelle selkeitä ja yksi määritteli ”ei kovin selkeitä”.

Toisen alatavoitteen toteutumisen kannalta olennaiseen kysymyksen, saiko henkilö mielestään osallistua ja pääsiko vaikuttamaan strategian päivitykseen, vastasi kuusi henkilöä. Kaikki vastaajat olivat mielestään saaneet osallistua ja viisi kuudesta oli mielestään päässeet myös vaikuttamaan strategiaan. Kuudes vastaaja koki kyllä saaneensa osallistua, mutta oli kokenut vaikuttamisen vaikeaksi, koska ei ”ymmärtänyt missä mennään ja kartta sekoitti entisestään”. Muutoin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia kuvailtiin mm. seuraavasti: ”Keskustelu oli avointa ja osallistavaa” ja ”jos oli jotain muutettavaa, mielipidettäni kuunneltiin”.

Neljä vastaajaa kertoi näkemyksiään kysymykseen, mikä strategiaprosessissa oli mielestäsi hyvää. Yksi vastaaja kommentoi strategiakarttaa ja kertoi hänelle tärkeää ja kiinnostavaa olleen nimenomaan asiakas- ja henkilöstönäkökulmat strategisissa tavoitteissa ja lisäsi kartan kokonaisuutena olevan hyvin ymmärrettävä. Toisen mielestä työstettävät aihiot olivat hyvin valmisteltuja ja mahdollisuudet osallistua ja esittää ajatuksia olivat hyvät. Kolmas muisteli asioiden olevan tuttuja koulunpenkiltä ja kehuu, että oli mukava nähdä niitä käytettävän oikeassa työelämässäkin. Neljännen mielestä hyvää oli keskustelu yleensä.

Kolme henkilöä kertoi näkemyksiään, mitä he tekisivät toisin seuraavan kerran strategiaa päivitettäessä. Yksi keskustelisi vielä enemmän henkilöstön kanssa arvoista ja miten ne näkyvät strategiassa sekä omassa ja pankin toiminnassa yleensä. Toinen panostaisi vielä lisää yksittäisten henkilöiden vaikuttamismahdollisuuksiin, jotta strategiasta tulisi henkilökohtaisempi ja näin myös helpommin toteutettava. Kolmas kommentoi projektin yhteydessä tehtyä asiakaskyselyä ja totesi tällaisen tavan toteuttaa kysely korostavan äärimmäisiä mielipiteitä, koska vastaajat valikoituvat ja perustyytyväinen asiakas ei vastaa ollenkaan.

Teemaltaan avoimeen kysymykseen mitä muuta haluaisit kertoa, vastasi neljä henkilöä, joista kolme esitti kiitokset. Yksi totesi kiitosten lisäksi projektin olleen kiinnostava, toinen kiitti yhteistyöstä ja totesi, että tästä on hyvä jatkaa strategian toteutukseen ja kolmas kiitteli strategiasta ja toivotti hyvää jatkoa. Neljäs puolestaan totesi että ”Strategiakartta oli sekavinta mitä tähän asti olen nähnyt”.

8 Pohdinta

Työ tehtiin toimeksiantona, jonka tavoitteena oli päivitetty strategia toimeksiantajalle. Tässä tavoitteessa myös onnistuttiin: strategia saatiin päivitettyä. Strategian esitysmuodoksi valittiin Balanced Scorecard –malliin piirretty strategiakartta. Työn alatavoitteina oli, että päivitetty strategia olisi myös selkeä sekä että henkilöstö saataisiin osallistettua strategian päivitykseen.

Loppukysely lähetettiin kaikkiaan kahdelletoista henkilölle, joista kuitenkin vain seitsemän vastasi. Syitä sille, miksi kaikki eivät vastanneet, voidaan vain arvailla. On mahdollista, että joku on ajatellut strategiaprojektin päättyneen siihen, kun strategia valmistui eikä jaksanut enää panostaa loppukyselyyn vastaamiseen. Ehkä myös se, että tekijä on yrityksen ulkopuolelta, vaikutti. Loppukyselyyn vastaamista ei ehkä ole koettu työtehtäväksi – mitä se ei tietenkään ollutkaan – ja vastaamista on pidetty vapaaehtoisena ja osa on valinnut olla vastaamatta. Tai ehkä kiireen keskellä ulkopuolisen tekemään kyselyyn vastaaminen on priorisoitu vähemmän tärkeäksi ja vastaaminen on vain jäänyt.

Vastanneista viidelle itse strategia ja sitä kuvaava kartta olivat selkeä, yhdelle osittain selkeä ja ainoastaan yksi vastasi että strategia ja kartta eivät ole hänelle selkeitä. Tämän tuloksen perustella voisi sanoa, että 5½ henkilölle seitsemästä päivitetty strategia on selkeä, mikä prosentuaalisesti vastaisi 78 %. Tästä ei kuitenkaan voida vetää johtopäätöstä, että strategia olisi selkeä 78 %:lle pankin henkilöstöstä, koska viisi jätti vastaamatta kyselyyn. Jos ajatellaan, että nämä viisi olisivat vastanneet, että strategia ei ole heille selkeä, tarkoittaisi tämä prosentuaalisesti sitä, että strategia on selkeä vain 45 % henkilöstöstä. Totuus lienee jossain 45 % ja 78 % välillä.

Tulos ei kuitenkaan ole ollenkaan huono, jos sitä verrataan Maarika Mauryn väitöskirjaa varten tehdyn tutkimuksen tuloksiin. Maury on tutkinut 150 erikokoisen ja eri aloja edustavien organisaatioiden strategioita siitä näkökulmasta, kuinka hyvin johto, keskijohto ja muu henkilöstö tuntevat oman organisaationsa strategian. Tuloksista ilmeni, että ainoastaan kaksi prosenttia työntekijöistä tuntee oman organisaationsa strategian ja ylimmästäkin johdosta sen tunsikin ainoastaan 13 prosenttia. (Vaasan yliopisto 2016.). Näihin tuloksiin verrattua työn tulos, että strategia on selkeä arviolta 45 – 78 prosentille koko henkilöstöstä, on erittäin hyvä ja alatavoitteen, selkeä strategia, voidaan katsoa onnistuneen varsin hyvin.

Toisen alatavoitteen, henkilöstön osallistamisen, onnistumisen arviointia vaikeuttaa sama asia kuin ensimmäisenkin alatavoitteen: vain puolet henkilöstöstä vastasi kysymykseen.

Vastanneista kuitenkin kaikki kokivat saaneensa osallistua ja viisi kuudesta koki myös saaneensa vaikuttaa strategiaan. Näiden saatujen vastausten perusteella myös tämän alatavoitteen voidaan katsoa onnistuneen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työn päätavoite (päivitetty strategia) sekä alatavoitteet saavutettiin. Työn luonne on kuitenkin sellainen, ettei työn tuloksia voida yleistää. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena ja toimintatutkimuksen kohdistuessa aina yksittäiseen tapaukseen, myös tulokset voivat pitää paikkansa vain kyseisessä tapauksessa (Kananen 20, 11).

8.1 Kehittämisehdotukset

Loppukyselyssä henkilöstöltä pyydettiin näkemyksiä strategiaprosessista, mikä heidän mielestään oli hyvä ja mitä he tekisivät toisin. Henkilöstön mielestä keskustelut olivat hyviä ja niitä voisi lisätä. Arvojen tuomista näkyvämmiin osaksi strategiaa sekä keskustelua siitä, miten strategia näkyy omassa työssä. Huomionarvoinen on myös ”mitä muuta haluaisit kertoa” –osiossa jonkun vastaajan toteamus, että tästä on hyvä jatkaa toteutukseen.

Kommentti tuo selkeästi esiin sen, että vaikka strategia päivitettiin yhdessä henkilöstön kanssa dialogisen strategiatyö tavoin, pohjalla oli ns. perinteinen lineaarinen strategiatyö, jossa suunnittelu ja toteutus ovat erillään toisistaan. Muutosvauhti on nykyään niin nopeaa, että perinteinen lineaarinen strategiatyö ei enää palvele parhaalla mahdollisella tavalla. Strategiatyötä kannattaisikin selkeästi viedä ketterämpään suuntaan ja pyrkiä siihen, että strategia on läsnä koko ajan.

Hanna Maulan Talouselämässä julkaistu artikkeli ”perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt” kertoo juuri tästä. Maula kirjoittaa, että nykyisten muutosvoimien, erityisesti digitalisaation, jyllätessä pitkät ja hartaat strategiaprocessit kuuluvat menneeseen aikaan. Hänen mukaansa pahimmassa tapauksessa käy niin, että kun hartaasti tehty strategia on viimein valmis ja on aika lähteä sitä toteuttamaan, strategia on jo vanhentunut. Maula patistaa yrityksiä sen sijaan tekemään rohkeasti strategisia päätöksiä myös nopealla aikataululla suunnittelu ja toimeenpano yhdistäen, koska nykyajan strategia syntyy ketterästi, osallistaen ja kokeillen. (Maula 2016.).

8.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprojektin empiirisen osion toteuttaminen, strategian päivittäminen yhdessä pankin henkilöstön kanssa oli erittäin antoisa, joskin työläs prosessi. Prosessin aikana pääsin soveltamaan erilaisia strategiatyökaluja käytäntöön ja opin erityisesti hahmotta-

maan ja kaivamaan eri analyysien tuloksista olennaiset asiat sekä tulkitsemaan ja sanoittamaan merkityksiä ja tiivistämään niitä.

Suuria haasteita sekä opinnäytetyön että strategian päivittämisen näkökulmasta oli pankissa projektin aikana tapahtunut avainhenkilövaihdos. Tämä selkeästi siirsi myös koko henkilöstön fokuksen hetkeksi pois strategiaprosessista. Aikanäkökulmasta tämä myös venytti strategiaprosessia pari kuukautta aiottua pidemmälle.

Strategiaprosessin aikana tehdyt analyysivalinnat ja menetelmät perustuivat pitkälti niiden helppoon ja nopeaan toteutettavuuteen. Valitut analyysit ovat erittäin käyttökelpoisia ja yleispäteviä, mutta mikäli nyt aloittaisin projektin uudelleen, valitsisin mukaan useampia analyysejä ja erityisesti sisäistä tehokkuutta mittaavia analyysejä. Pyrkisin myös viemään strategiaa ketterämpään suuntaan.

Parhaimmillaan opinnäytetyöprojekti voisi opettaa tehokasta ajan- ja projektinhallintaa. Omalla kohdallani näin ei valitettavasti tapahtunut omassa työssä tapahtuneiden suurten mullistusten vuoksi, vaan opinnäytetyöprojekti venyi ja pilkkoutui kaaoksen hallinnaksi.

Lähteet

Alkio, T., Kalliokoski, H., Kiviharju, H. & Savola, A. s.a. Lappajärven Osuuspankki 1924 – 2004. Lappajärven Osuuspankki.

Epsi-Finland 2015. Pankki ja rahoitus. Luettavissa: <http://www.epsi-finland.org/report/pankki-2015/>. Luettu 6.3.2016.

Fungáčová, Z., Toivanen, M. & Tölö E. 2015. Pankkisektori muutoksen kourissa. Analyysi. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>. Luettu 27.2.2016.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki.

Juuti, P. 24.9.2009. Strategian luominen dialogissa. HENRY-seminaari tulevaisuuden strategiat. Seminaariesitys. Helsinki.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kaup-pakamari / Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Kuusi, O. 1999. Delfoi-menetelmä. Menetelmäartikkelit. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>. Luettu: 26.2.2016.

Laine, P-M. & Vaara, E. 2012. Strategia kuuluu Henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, s. 29-42. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lappi, O. 2001. Abduktio. Luettavissa: <https://www.mv.helsinki.fi/home/olappi/lukionfilosofia/sanasto/abduktio.htm>. Luettu 20.8.2018.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Masalin, L. 2012. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Muutosvoimana ihmiset, s. 83-103. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Maula, H. 2016. Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt. Tebatti. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/perinteinen-strategiatyo-on-aikansa-elanyt/d31b4c6e-1eea-3102-a389-cee1f8866925>. Luettu 25.10.2018.

POP Pankki 2016a. Mikä on POP Pankki –ryhmä?. Luettavissa: <https://www.poppankki.fi/pop-pankki-ryhma/mik%C3%A4-on-pop-pankki--ryhm%C3%A4>. Luettu 20.2.2016.

POP Pankki 2016b. POP Pankki –ryhmä. Luettavissa: <https://www.poppankki.fi/pop-pankki-ryhma>. Luettu 20.2.2016.

Porter, M. 1996. What Is Strategy? Harvard Business Review, 74, 6, s. 64-77.

Luettavissa:

https://www.google.fi/search?source=hp&ei=FAvzW8XjHYG2swHVp6LgAg&q=porter+what+is+strategy+harvard+business+review+1996&btnK=Google-haku&oq=porter+what+is+strat&gs_l=psy-ab.3.7.0i3j0i22i30i7.798.10449..14127...7.0..0.116.2231.23j4.....0....1..gws-wiz.....0..0i131j0i10j0i10i19.lbeZ0zRfdMQ. Luettu 13.3.2016.

RajatOn (2015). Luettavissa: <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com>>. Luettu

Rytkönen, T. 13.4.2016. Onko pankeilla hetken päästä sijaa asiakkaiden arjessa? Taloustaidon blogi. Luettavissa: <https://www.taloustaito.fi/Blogi/Blogit-2016/Onko-pankeilla-hetken-paasta-sijaa-asiakkaiden-arjessa/>. Luettu: 16.4.2016.

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. 2016. Research Methods for Business Students. Pearson Education Limited. Harlow.

Taideteollinen korkeakoulu. s.a. Delfoi-menetelmä. Tutkimusmenetelmät / toteava tutkimus/ ennustaminen. Luettavissa:

http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/143_totea.html#delfoi. Luettu: 26.2.2016.

Vaasan yliopisto. 2016. Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. Luettavissa:

<https://www.univaasa.fi/fi/news/maury/>. Luettu 10.11.2018.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum Media Oy. Helsinki.

Yle 2012. Kansalaisaloite turkistarhauksen kieltämisestä valmis eduskunnalle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6387455>. Luettu: 23.7.2016.

Yle 2018. Turkistarhauksen kieltö kaatui äänin 146-36. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6695753>. Luettu 23.7.2006.

Yle 2018. Ensimmäisenä kuussa – USA vai Neuvostoliitto? Luettavissa:

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/10/12/pieni-askel-ihmiselle-suuri-harppaus-ihmiskunnalle-kuu-elokuvien-vyory-ei-lopu>. Luettu: 27.10.2018.

Liitteet

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselylomake

Sinä olet meille tärkein!

Haluamme tarjota sinulle parasta palvelua - nyt ja tulevaisuudessa. Siksi haluamme kuulla, kuinka olemme onnistuneet. Mihin olet tyytyväinen, missä voisimme parantaa ja kuinka voisimme tulevaisuudessa palvella sinua yhä paremmin.

Kyselyyn vastataan nimettömästi. Vastaukset käsittelee luottamuksellisesti Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ylempi amk-tutkinto-opiskelija Suvi Säätelä. Kyselyn tuloksia hyödynnetään päivitettäessä Lappajärven Osuuspankin strategiaa. Sinun apusi on erittäin arvokas suunniteltaessa pankkimme tulevaisuutta!

1. Kuinka usein asioit konttorissa?

- Viikoittain
- Pari kertaa kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- Kerran kahdessa/kolmessa kuukaudessa
- Kerran puolessa vuodessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin

2. Kuinka tärkeää sinulle on mahdollisuus asioida konttorissa?

- Erittäin tärkeää
- Tärkeää
- Jokseenkin tärkeää
- Ei kovin tärkeää
- Ei lainkaan tärkeää

3. Onko sinulla verkkopankki käytössäsi?

Kyllä

Ei

4. Onko sinulla puhelimeen tai tabletille ladattava mobiilipankki käytössäsi?

Kyllä

Ei

5. Kuinka tyytyväinen olet palveluun

	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Osittain tyytyväinen	Hieman tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön	En asioi täällä, en osaa sanoa
Lappajärven konttoreissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin konttorissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopankissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e-Asiakaspalvelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
puhelimeen/tabletille ladattavassa mobiilipankissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mihin erityisesti olet tyytyväinen käyttämässäsi palvelussa / käyttämässäsi palveluissa? Mikä on erityisen hyvää?

7. Mihin erityisesti olet tyytymätön käyttämässäsi palvelussa / käyttämässäsi palveluissa? Mitä kehitettävää tai parannettavaa olisi ja missä?

8. Onko sinulla tarve saada henkilökohtaista palvelua iltaisin tai viikonloppuisin?

Kyllä, iltaisin

Kyllä, viikonloppuisin

Ei ole tarvetta

9. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, hoitaisitko asiasi mieluiten

- vierailemalla konttorissa
- puhelinpalvelussa
- verkkopankissa hyödyntäen esim. chat- tai videoneuvottelumahdollisuutta

10. Mikä yleisesti on sinulle mieluisin tapa hoitaa pankkiasioitasi? (1 = mieluisin, 4 = vähiten mieluisin)

- Konttorissa
- Puhelinpalvelussa
- Verkkopankissa
- Mobiilipankissa

11. Onko jokin palvelu tai asiointitapa, joka tällä hetkellä puuttuu valikoimastamme kokonaan, mikä toivoisit tulevaisuudessa tulevan käyttöön?

12. Mitä muuta haluaisit kertoa? Ruusuja, risuja, kiitoksia, moitteita, kehuja, kehitettävää, toiveita, ideoita, ajatuksia; sana on vapaa!

Vastaatko kyselyyn

- henkilöasiakkaana
- yritysasiakkaana

Asuinpaikkasi?

- Lappajärvi
- Pääkaupunkiseutu
- Muu

Mihin ikäryhmään kuulut?

- alle 25 v.
 - 25 - 34 v.
 - 35 - 44 v.
 - 45 - 54 v.
 - 55 - 64 v.
 - yli 64 v.
-

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2: Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset

Sinä olet meille tärkein!

Haluamme tarjota sinulle parasta palvelua - nyt ja tulevaisuudessa. Siksi haluamme kuulla, kuinka olemme onnistuneet. Mihin olet tyytyväinen, missä voisimme parantaa ja kuinka voisimme tulevaisuudessa palvella sinua yhä paremmin.

Tähän yhteenvetoon on koottu Lappajärven konttorin avajaispäivänä kerätyt paperiset vastaukset (81 kpl sekä sähköisen linkin kautta (kotisivun ajankohtaista tai verkkopankkiviesti) tulleet vastaukset (164 kpl); yhteensä 244 vastausta (+1 hylätty vastaus; hylkäämisen syy: paperiversioon oli vastattu vain kohtaan ”mihin ikäryhmään kuulut”.)



2

Kokonaisvastaajamäärä on 244 kpl. Seuraavissa kaaviossa on jokaisen kysymyksen kohdalla mainittu erikseen juuri siihen kysymykseen vastanneiden määrä (=vastattuja) ja ko. kysymyksen yli hypänneiden määrä (=ohitettuja). Määrät vaihtelevat kysymyksittäin. Tämä johtuu siitä, että kyselyssä ei haluttu pakottaa ketään vastaamaan johonkin tiettyyn kysymykseen / kaikkiin kysymyksiin ja toisaalta paperiversiossa tämä olisi ollut mahdotonta – siksi niin ei tehty myöskään sähköisessä kyselyssä.

Paperiset vastaukset kerättiin 13.5. ja sähköisen kyselyn vastausaika oli 18.5. – 7.6, mutta linkki oli kuitenkin avoinna 25.7. saakka, joten yksittäisiä vastauksia saatiin vielä pitkin kesää.



3

Vastaatko kyselyyn

Vastattuja: 240 Ohitettuja: 4

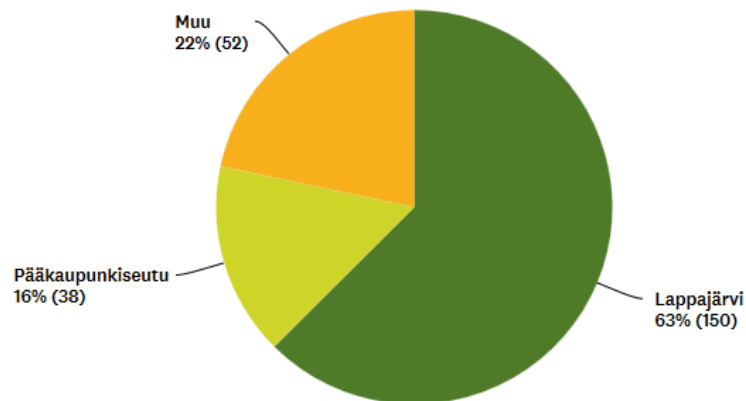


POP Pankki

4

Asuinpaikkasi

Vastattuja: 240 Ohitettuja: 4

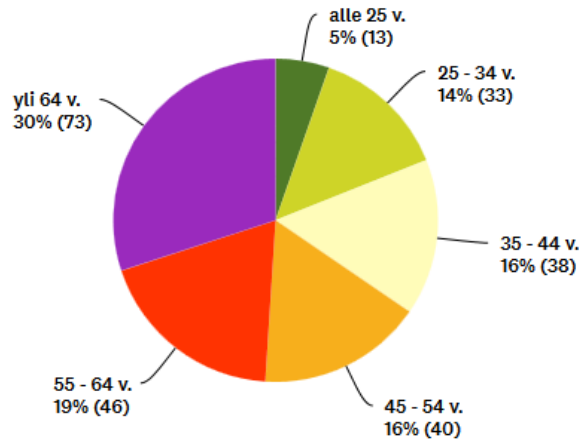


POP Pankki

5

Mihin ikäryhmään kuulut?

Vastattuja: 243 Ohitettuja: 1

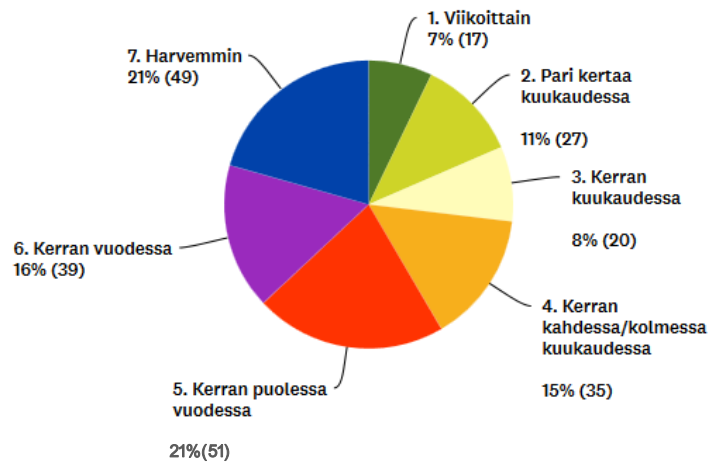


POP Pankki

6

Kuinka usein asioit konttorissa?

Vastattuja: 238 Ohitettuja: 6

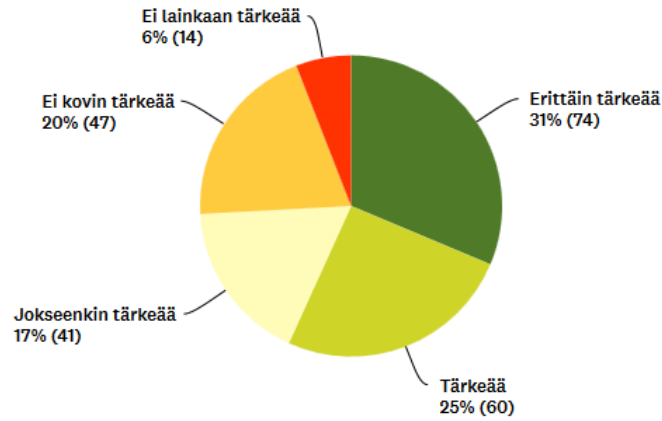


POP Pankki

7

Kuinka tärkeää sinulle on mahdollisuus asioida konttorissa?

Vastattu: 236 Ohitettu: 8

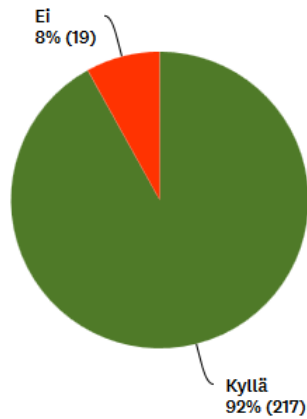


POP Pankki

8

Onko sinulla verkkopankki käytössäsi

Vastattu: 236 Ohitettu: 8

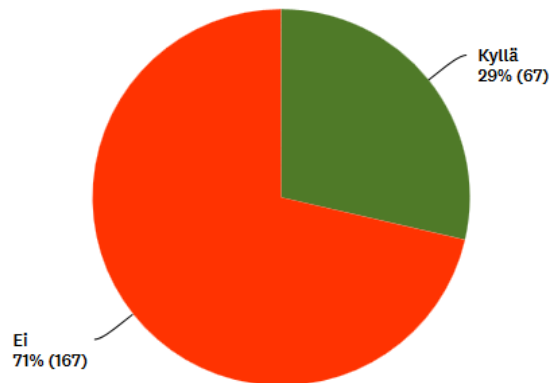


POP Pankki

9

Onko sinulla puhelimeen tai tabletille ladattava mobiilipankki käytössäsi?

Vastattu: 234 Ohitettu: 10

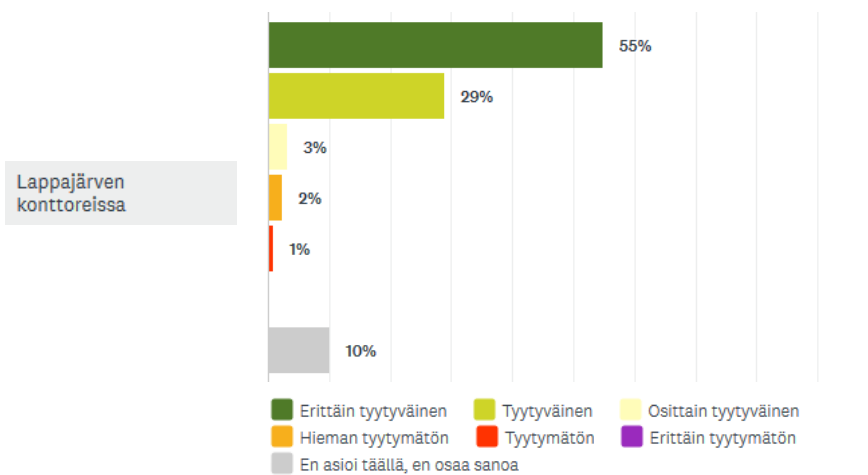


POP Pankki

10

Kuinka tyytyväinen olet palveluun

Vastattu: 221 Ohitettu: 23

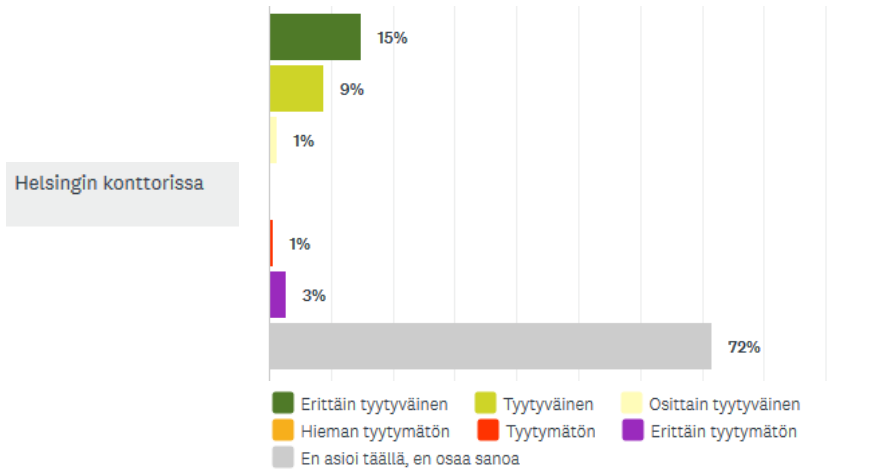


POP Pankki

11

Kuinka tyytyväinen olet palveluun

Vastattu: 148 Ohitettu: 96

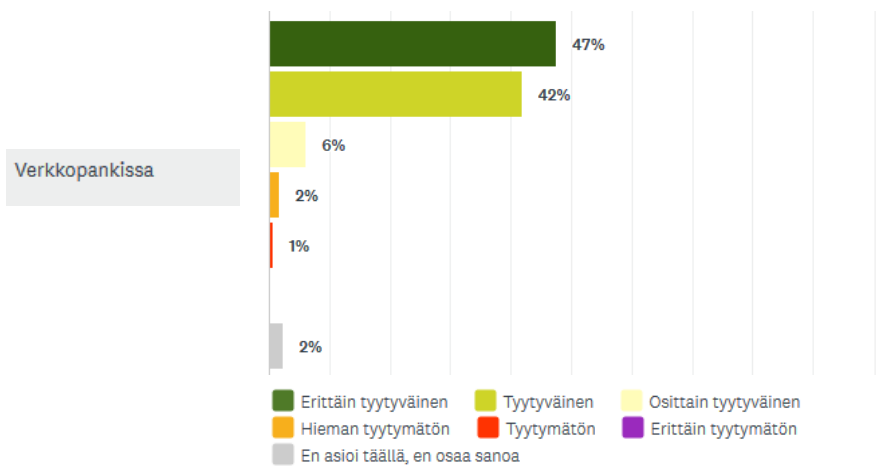


POP Pankki

12

Kuinka tyytyväinen olet palveluun

Vastattu: 179 Ohitettu: 65

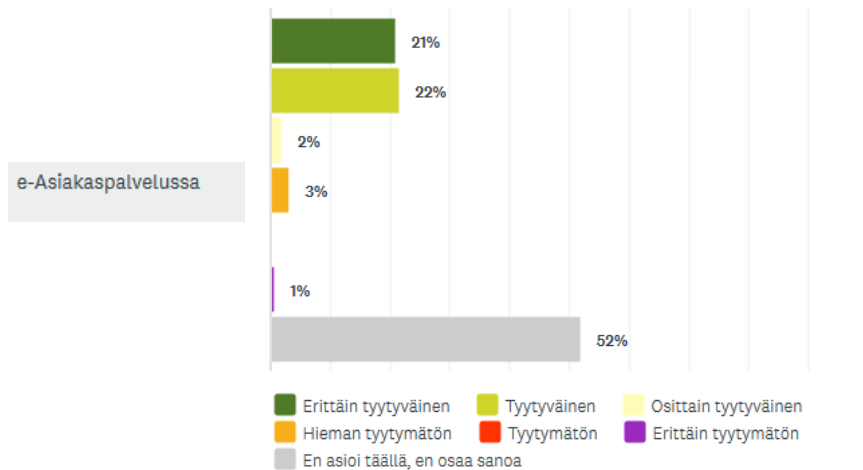


POP Pankki

13

Kuinka tyytyväinen olet palveluun

Vastattuja: 158 Ohitettuja: 86

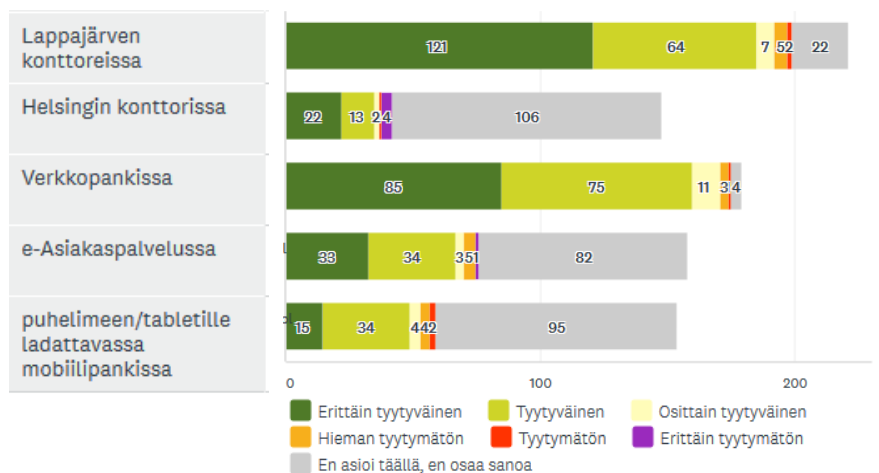


POP Pankki

14

Kuinka tyytyväinen olet palveluun

Vastattuja: 230 Ohitettuja: 14

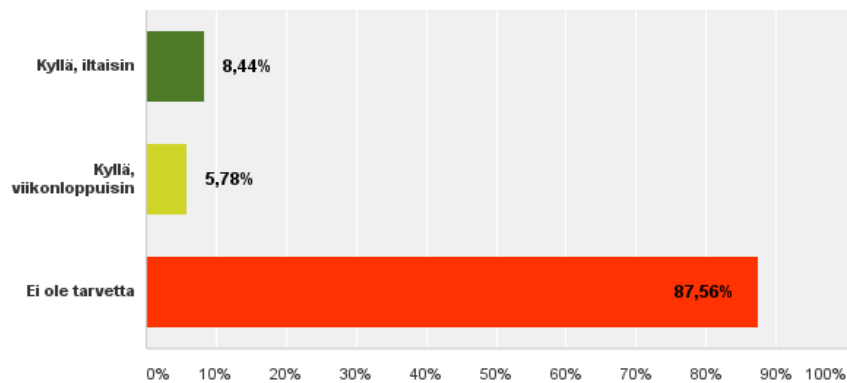


POP Pankki

16

Q11: Onko sinulla tarve saada henkilökohtaista palvelua iltaisin tai viikonloppuisin?

Vastattu: 225 Ohitettu: 19

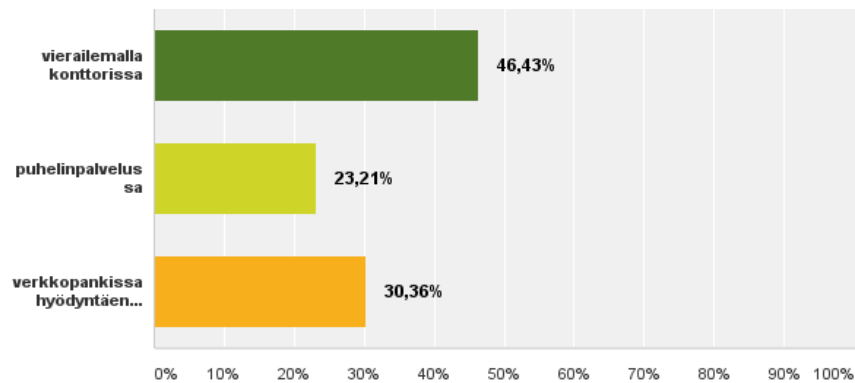


POP Pankki

19

Q12: Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, hoitaisitko asiiasi mieluiten

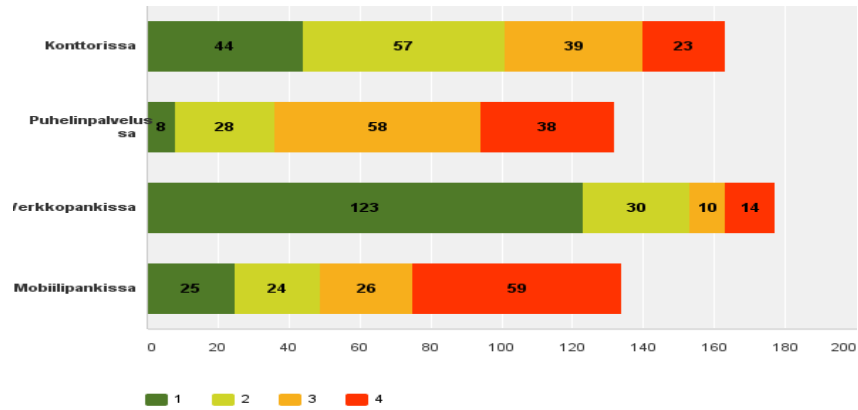
Vastattu: 56 Ohitettu: 188



POP Pankki

20

Q13: Mikä yleisesti on sinulle mieluisin tapa hoitaa pankkiasiasi? (Valitse 1 = mieluisin, 4 = vähiten mieluinen)
Vastattu: 212 Ohitettu: 32



Liite 3. Loppukysely

Kokemuksia / ajatuksia strategiaprojektista

Viimeisen vuoden aikana olemme yhdessä rakentaneet strategiaa ja saaneet luotua strategiakartan. Viime keväänä lähdimme liikkeelle asiakastyytyväisyyskyselystä, PESTE-analyysistä ja pohdinnasta, miten syntyy erinomainen asiakaskokemus. Syksyllä jatkoimme SWOT-analyysillä, strategisten painopisteiden tiivistämisellä ja lopputuloksena saimme luotua strategiakartan.

Pyydän sinua vielä antamaan palautetta tästä matkasta: mikä oli hyvää ja mitä tekisit seuraavan strategiaproessin aikana toisin. Voit vastata niin pitkästi tai lyhyesti kuin haluat, pääasia että annat palautetta! Palautteen antaminen tapahtuu nimettömästi.

Vastaamaan pääset alla olevasta painikkeesta. Vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

1. Onko strategia / strategiakartta sinulle selkeä?



2. Saitko mielestäsi osallistua riittävästi strategian luomiseen? Pääsitkö mielestäsi vaikuttamaan strategiaan?



4. Seuraavan kerran strategiaa päivitettäessä, mitä strategiaprosessissa tekisit toisin?



5. Mitä muuta haluaisit kertoa?



5. Mitä muuta haluaisit kertoa?



**Vastauksesi tallentuvat järjestelmään "Lähetä vastaukset" painikkeesta.
Suuri kiitos vastauksistasi!**