

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2018

Ville Elomaa

**KOHTI OPTIMAALISTA
ORGANISAATORAKENNETTA
– CASE SOMERON
SÄÄSTÖPANKKI**



Ville Elomaa

KOHTI OPTIMAALISTA ORGANISAATORAKENNETTA – CASE SOMERON SÄÄSTÖPANKKI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää Someron Säästöpankissa vuosien 2016-2017 vaihteessa toteutetun organisaatiomuutoksen taustat sekä toteutuksen laadukkuus.

Työn teoriaosuuden alussa käsitellään organisaatioiden rakenteita ja niiden muodostumista, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan finanssitoimialan muutostrendejä ja niiden vaikutusta pankkitoimintaan. Tämän jälkeen tutkitaan organisaatioissa tapahtuvien muutosten perusteita. Finanssialan alati tiukkeneva sääntely ja valvonta käydään läpi, sillä niiden vaikutus toimialan muutoksiin on merkittävä. Koska organisaatiomuutoksille pyritään usein tehokkaampaan toimintaan, analysoidaan myös organisaatioiden tuottavuutta sekä taloudellisuutta. Teoriaosuuden lopuksi tarkastellaan vielä asiakaspalvelua sekä -tyytyväisyyttä.

Empiirinen kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin aineistotriangulaatiota hyödyntäen. Aineistoksi kerättiin paitsi pankin johtoryhmän teemahaastattelut, myös pankin muutosprosessissa käyttämää materiaalia, tulosdataa sekä pankissa tehtyjen henkilöstö- ja asiakastutkimusten materiaalia. Tämän materiaalin sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta on luotu kattava kokonaiskuvan pankin organisaatiomuutoksen syistä, seurauksista sekä tuloksista.

Tutkimuksen tulosten perusteella Someron Säästöpankin organisaatiomuutos on toteutettu laadukkaasti niin prosessiteknisesti kuin taloudellisesti. Sekä asiakkaat että pankin henkilöstö näkevät muutostaloudellisuuden pääosin uutena mahdollisuutena.

Osa tutkimukseen liittyvistä materiaaleista on salaisia.

ASIASANAT:

Finanssiala, muutosjohtaminen, organisaatiot, organisaatiomuutos, pankit, Säästöpankki

Ville Elomaa

THE ROAD TO THE OPTIMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE – CASE THE SAVINGS BANK OF SOMERO

The aim of the present master's thesis is to study the background and quality of the organizational change that has been made in the savings bank of Somero at the turn of the year 2016-2017.

The theory section starts by discussing the organizational structures and their development and proceeds to examining the trends of change within the banking industry and their effects on the business models. After that the study focuses on the actual organizational change. The ever tightening regulation and control of the financial sector are analyzed since their effect on the industry's evolution is significant. At the very end of the theoretical framework the customer service and -satisfaction is discussed.

The empirical qualitative study has been made using the triangulation of the data. Besides the theme interviews of the management group there has been a lot of other data as well. The additional data consist of slideshows used in the transformation meetings of the bank. Also balance- and profit sheets have been studied as well as the results of a customer- and a personnel survey. Based on this material and the theoretical framework the subject is then being thoroughly studied. This has been made in order to form an overall picture of the reasons that led in the organizational change and it also explains the results of it.

The study results show that the organizational change in the savings bank of Somero has been executed with good quality in its process and economics. Both the customers and the employees now see the changes mainly as a new opportunity.

Some of the material used in this master's thesis have been declared secret.

KEYWORDS:

Banking, change management, financial sector, organizations, organizational change, Savings bank

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	6
1.2 Tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys	6
1.3 Case-organisaatio - Someron Säästöpankki	7
2 ORGANISAATIOT FINANSSIALALLA	9
2.1 Organisaatioiden muodostuminen ja rakenne	9
2.2 Finanssitoimialan muutostrendit	15
2.3 Onnistuneen organisaatiomuutoksen perusteet	18
2.4 Finanssiala sääntely ja valvonta Suomessa	25
2.5 Organisaatioiden toimintatehokkuus ja taloudellisuus	30
2.6 Asiakaspalvelu ja -tyytyväisyys	34
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskokonaisuus	39
3.2 Aineiston keruu	39
3.3 Aineistoanalyysi	40
3.3.1 Pankin muutosprosessiin liittyvä dokumentaatio	40
3.3.2 Teemahaastattelut	47
3.3.3 Henkilöstötutkimus SALAINEN	55
3.3.4 Asiakastutkimus SALAINEN	60
3.3.5 Taloudelliset mittarit	65
3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	67
4 JOHTOPÄÄTÖKSET - ORGANISAATIOMUUTOKSEN ONNISTUMINEN SOMERON SÄÄSTÖPANKISSA	69
4.1 Prosessin arviointi	69
4.2 Taloudellisten tulosten arviointi	70
4.3 Henkilöstö- ja asiakasarviointi	71
4.4 Jatkoimenpiteet	71
LÄHTEET	73

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelujen runko

KAAVAT

Kaava 1. Liikevoittoprosentti. (Kallunki 2014).....	32
Kaava 2. Cost/income ratio. (Kontkanen 2015).....	33
Kaava 3. Koko Pääoman tuotto. (Kontkanen 2015)	33
Kaava 4. Omavaraisuusaste. (Kallunki 2014)	34
Kaava 5. Quick ratio. (Niskanen 2000).....	34
Kaava 6. Current ratio. (Niskanen 2000).....	34

KUVAT

Kuva 1. Muutoksen käsittelyn henkiset vaiheet (Kaski & Kiander 2005).....	24
Kuva 2. EU:n valvontakehikko (Finanssivalvonta 2015a).....	25
Kuva 3. Finanssivalvonnan organisaatio (Finanssivalvonta 2015b)	29
Kuva 4. Asiakastytyväisyysjohtamisen malli (Rope & Pöllänen 1994, 23)	37
Kuva 5. Someron SP:n organisaatio 1.1.2017 alkaen. (Someron SP 2017c)	42

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Someron Säästöpankki toteutti vuosien 2016-2017 vaihteessa merkittävän organisaatiomuutoksen. Muutostarpeen taustalla oli useita tekijöitä, joista tärkeimpinä mainittakoon asiakaskäyttäjymisen muutos, taloudellisen viitekehyyksen transformatio sekä finanssialan yhä tiukkeneva lainsäädäntö sekä valvonta. Organisaatiomuutosta pankissa oli suunniteltu huolellisesti jo pidemmän aikaa. Toteutuksen ajankohta oli siis hyvin harkittu ja siihen vaikuttivat myös organisaation luonnolliset henkilöstömuutokset. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on vastata muuttuvaan asiakaskäyttäjymiseen taloudellinen konteksti sekä sääntely huomioiden siten, että pankin tuloksentekekyky ja asiakastytyväisyys paranevat huomioiden samalla myös henkilöstön hyvinvoinnin.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Someron Säästöpankin organisaatiomuutoksen onnistumista prosessiteknisestä, taloudellisesta sekä inhimillisestä näkökulmasta. Tutkimuskysymyksinä ovat: Onko pankissa vuosien 2016-2017 vaihteessa tehty organisaatiomuutos toteutettu prosessiteknisesti kiitettävästi ja tuloksentekekykyä sekä tasetta vahvistavalla tavalla? Koetaanko muutos positiivisena mahdollisuutena sekä asiakkaiden että henkilöstön keskuudessa?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus (case study research), sillä tutkittava aihe on hyvin rajattavissa oleva kokonaisuus. Tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti aihetta pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Vaikka tapaustutkimus ei aseta rajoja menetelmille, valikoitui tähän tutkimukseen lopulta empiirinen kvalitatiivinen menetelmä. Tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti tässä tutkimuksessa lisätään ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä, eli Someron Säästöpankin organisaatiomuutoksesta, pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon.

Tutkimuskysymystä lähestytään realistisen todellisuuskäsityksen kautta. Tällöin tutkimuksessa suhteudutaan kieleen niin, että se mitä tutkimusmateriaaleissa on kerrottu

tai mitä ihmiset tutkimushaastatteluissa kertovat, vastaa asioiden todellista ilmenemistä. Toki kaikkea tutkimusmateriaalia analysoidaan ja tulkitaan kriittisesti sekä reflektoiden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tutkimuksessa perehdytään pankin aiheeseen liittyen tuottaman dokumentaation, talousinformaation sekä asiakas- ja henkilöstömittausten kautta. Pankin kolmihenkiselle johtoryhmälle tehdään teemahaastattelut. Aineistoa tutkitaan ja analysoidaan teoreettiseen viitekehykseen nojautuen ja pyritään löytämään vastaukset esitettyyn tutkimuskysymykseen.

Teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuskohteen taustoittamisesta eli siihen johtajien syiden teorian tutkimisesta. Tällöin tarkastellaan pankkiasiakkaiden käyttäytymisen muutosta, pankkien sääntelyä ja valvontaa sekä taloudellisen viitekehyksen muutoksia. Samalla luodaan pohjaa tutkimustulosten ymmärtämiselle ja tulkinnalle, jolloin perehdytään organisaatio- sekä organisaatiomuutosteorioihin. Jotta voidaan analysoida muutoksen onnistumista niin taloudellisesta kuin asiakasnäkökulmasta, on myös näihin asioihin paneuduttu teoriaosuudessa.

Teoreettinen viitekehys muodostuu suuresta määrästä tutkimuskohdetta käsittelevää ajankohtaista koti- sekä ulkomaista kirjallisuutta, tiedejulkaisuja sekä verkkosivuja. Tutkimalla ja yhdistelemällä eri teorioita on saatu aikaan kattava sekä monipuolinen teoreettinen viitekehys.

1.3 Case-organisaatio - Someron Säästöpankki

Työ on toteutettu toimeksiantona Someron Säästöpankille, joka on itsenäinen, vuonna 1880 perustettu säästöpankki. Pankin 136. toimintavuosi oli siis kyseessä vuonna 2016. Someron Säästöpankki keskittyy vähittäispankkitoimintaan, erityisesti päivittäisasiain, säästämisen ja sijoittamisen sekä lainaamisen palveluihin. Tuote- ja palveluvalikoimaa täydentävät Säästöpankkiryhmään kuuluvien tuoteyhtiöiden kanssa tuotettavat muut finanssialan palvelut ja tuotteet. Pankki toimii Salon, Someron, Forsan ja Urjalan talousalueella, joissa sillä on yhteensä 5 konttoria. Pankilla oli tilikauden 2016 päättyessä asiakkaita yhteensä 27 700 kpl. Asiakaskunnasta valtaosa on yksityisasiakkaita, maatilatalouden harjoittajia, elinkeinonharjoittajia sekä pienyrityksiä. Pankin perustehtävänä on edistää säästäväisyyttä ja asiakkaidensa taloudellista hyvinvointia lähellä asiakasta. (Someron Säästöpankki, 2017b.)

Someron Säästöpankki kuuluu osana Säästöpankkiryhmään sekä Säästöpankkien yhteenliittymään. Säästöpankkiryhmä koostuu Säästöpankkien yhteenliittymän muodostaneista Säästöpankeista, keskusyhteisönä toimivasta Säästöpankkiliitosta sekä pankkien yhdessä omistamista tytär- ja osakkuusyhtiöistä. Säästöpankit ovat itsenäisiä alueellisia ja paikallisia pankkeja. Jäsensäästöpankkien omistamat tuote- ja palveluyhtiöt tukevat ja edistävät säästöpankkiryhmän liiketoimintaa joko vastuullaan olevien tuotteiden tai keskitetyn palvelutuotannon kautta. Ryhmän merkittävimmät tuoteyhtiöt ovat Säästöpankkien Keskuspankki Suomi Oyj, Sp-Henkivakuutus Oy, Sp-Rahastoyhtiö Oy, Sp-Koti Oy sekä 2016 toimintansa aloittanut SP-kiinnitysluottopankki Oyj.

Pankin liiketoiminta perustuu sen strategian mukaisesti nykyisten ja uusien asiakassuhteiden kehittämiseen. Pankin liikevoitto vuonna 2016 päättyneeltä tilikaudelta oli 5,0 miljoonaa euroa (5,4). Pankin tase oli vuoden 2016 päättyessä 449,6 miljoonaa euroa (467,3). Varainhankinnan määrä oli tilikauden lopussa 328,4 miljoonaa euroa (323,6). Luotonanto sisältäen kiinnitysluottopankkiin välitetyt luotot oli vuoden lopussa 398,7 miljoonaa euroa (352,9). Suluissa olevat luvut ovat vuoden 2015 vertailutietoja (Someron Säästöpankki, 2017b.)

2 ORGANISAATIOIT FINANSSIALALLA

2.1 Organisaatioiden muodostuminen ja rakenne

Organisaatio on teoreettisesti määritelty monessa yhteydessä käyttäen hyvin samankaltaista terminologiaa. Peltonen (2010) on koonnut näiden pohjalta oman luonnehdintansa seuraavasti: "Organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista". Määritelmä pitää sisällään organisaatioteoreetikkojen usein käyttämät viisi elementtiä. *Sosiaaliset järjestelmät* viittaavat siihen, että organisaatioiden ytimessä on ryhmien ja yksilöiden vuorovaikutusten suhteet. Nämä sosiaaliset järjestelmät, kuten hierarkia ja työnjako, ovat *tietoisesti* muotoiltuja ja näin niistä on pyritty luomaan mahdollisimman toimivia. Koska organisaatioilla on selkeät rajat, jotka erottavat ne toisista organisaatioista, voidaan niiden sanoa olevan ulkoisesta *ympäristöstään irrallisia yksiköitä*. Organisaatiolla on aina jokin määritelty tavoite, ja sen olemassaolon tarkoitus on pyrkiä saavuttamaan tuo *tavoite tai päämäärä*. Organisaatiot ovat etupäässä *välineitä tai keinoja*, sillä niiden merkitys liittyy aina jonkin ulkoisen päämäärän tavoitteluun. (Peltonen 2010, 9-10.)

Organisaatiolle yleisiä ja niitä määritteleviä ominaisuuksia voidaan tutkia teoreettisesti usealla tapaa. Seuraavassa selvitetään muutamia olennaisimpia ominaisuuksia, jotka tuovat oman lisänsä edellä esitettyyn malliin.

Yhtenä määrittelevänä ominaisuutena voidaan nähdä keskitys ja hajautus, jotka kuvaavat organisaation päätöksenteon keskityksen ja hajautuksen astetta. Organisaation on tietoisesti ratkaistava päätöksenteon keskittämisen aste kussakin asiassa. Koska monet niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät vaikuttavat organisaatioiden päätöksenteon hajauttamiseen, on tätä kokonaisuutta pohdittava systemaattisesti. Sekä keskittämällä että hajauttamisella on puolensa päätöksiä tehtäessä. Keskittämällä päätöksentekoa voidaan nopeuttaa prosessia, mutta samalla virheellisten päätösten todennäköisyys kasvaa ja saattaa aiheuttaa voimattomuuden tunnetta yksittäisten tekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ollessa vähäiset. Hajautetussa mallissa puolestaan useiden päätöksentekijöiden tietämystä ja ymmärrystä voidaan hyödyntää parempien päätösten aikaansaamiseksi ja sitoutumisen aikaansaamiseksi. Tällöin tosin vaarana on, että muodollisuuksia joudutaan vahvistamaan organisaatiossa kohtuuttomasti. (Harisalo 2008, 23-24.)

Organisaation ominaisuutena pidetään myös erikoistumista, jossa tavoitteen kannalta välttämätön työ jaetaan sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti synnyttäen samalla hierarkkisen osasto- ja toimistojaon. Keskittämisen ansiosta välttämätön työ voidaan suorittaa kustannustehokkaasti sekä nopeasti ja voidaan jopa todeta, että organisaatio on seurausta työnjaosta eli erikoistumisesta. Kuten päätöksenteon keskittämisestä, myös erikoistumisesta jokainen organisaatio päättää itsenäisesti pohjautuen sen omaan perustehtävään ja siinä käytettävään teknologiaan. Erikoistumisesta voidaan tehdä kilpailutekijä, sillä sen avulla organisaatio kykenee erottautumaan kilpailijoistaan. Erikoistumisen hyödyntämisessä on oltava tarkkana, sillä parhaimmillaan toteutettuna se auttaa hallinnolliset rajat ylittävän yhteistyön sujuvuutta sekä aktivoi ihmisiä kehittämään omaa työtään. Heikosti toteutettuna vaikutukset ovat luonnollisesti päinvastaiset. (Harisalo 2008, 24-25.)

Monimutkaisuus ominaisuutena on esiintynyt organisaatioteorioissa jo vuosikymmeniä sitten. Organisaatioiden monimutkaisuus voidaan ymmärtää käsiteltävien asioiden suuren lukumääränä ja niiden samanaikaisena käsittelynä. Sillä viitataan myös asioiden merkittävään erilaisuuteen, jolloin lukumäärältään vähäisten asioiden erilaisuus synnyttää monimutkaisuuden. Monimutkaisuudella tarkoitetaan samalla tilanteita, joissa ilmenee huomattavaa ennakoimattomuutta asioiden keskinäisissä riippuvuussuhteissa tai kun asioiden yhteisvaikutusten seurauksia on erityisen vaikeaa ennakoida. Tiettyjen organisaation tehtävien suorittaminen vaatii monesti hyvin monimutkaista tietämystä sekä osaamista. Näitä kompleksisuuden muotoja löytyy lähes jokaisesta yrityksestä kokoon katsomatta. (Harisalo 2008, 27-28.)

Toiminnanjärjestelmien ja niiden osien välisten suhteiden selkeyttäminen ovat organisaatioiden lähtökohtia. Organisaatioiden voidaan yleisesti ottaen todeta muodostuvan viidestä toisiinsa linkittyneestä osasta. Osat eivät ole suoraviivaisesti esitettävissä niiden limittäisyytenä johdosta. Joskus ne jopa luovat painetta toisilleen.

Ne jäsenet, jotka vastaavat suoraan eri tuotteiden ja palveluiden tuotannon perustyöstä, muodostavat organisaation *operatiivisen ytimen*. Heidän tehtävänä on huolehtia perustoiminnoista eli tuotantoketjusta. Tähän kuuluvat lineaarisesti tuotantopanosten hankinta ja niiden jalostaminen tuotoksiksi. Edelleen ytimen tehtävänä on vastata aikaansaatuisten tuotoksien jakelusta sekä antaa suoraa tukea panos-, muuttamis- ja tuotostoiminnoille. Standardoinnin aste on usein pisimmälle viety juuri operatiivisessa ytimessä sen vakauttamiseksi ja häiriöiltä suojaamiseksi. Eräs operatiivisen ytimen erikoispiirteitä on, että se saattaa pyrkiä minimoimaan esimiesten ja suunnittelijoiden vai-

kutusvallan työhönsä kannattamalla sekä luomaan painetta lisätä vertikaalista että horisontaalista hajautusta. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 11, 151.)

Ydintä vastapäätä organisaatiossa on sen strateginen huippu, johon kuuluvat sen vastuuta kantavat ylimmän tason johtajat sekä näiden esikunta eli muun muassa sihteeri ja assistentit. Organisaation tehtävien tehokkaan hoidon sekä vaikutusvaltaisten tahojen, kuten viranomaisten ja omistajien, etujen varmistaminen on strategisen huipun päätehtävä. Tätä tehtävää huippu suunnittelee ja valmistelee luomalla organisaatiolle strategian. Strategiaan perustuvaa operatiivista toimintaa se puolestaan johtaa suoralla ohjauksella, eli normaalilla vertikaalisella johtamisella. Huipun tehtäväkokonaisuuteen sisältyvät myös suhteet ympäristön vaikutusvaltaisten ulkopuolisten organisaatioiden ja ihmisten kanssa, mikä työmäärällisesti usein vie paljon resursseja. Koska se haluaa pitää päätöksentekovallastaan kiinni, saattaa se samalla aiheuttaa organisaatiossa keskittämispaineen. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 12, 151.)

Strategisen huipun ja operatiivisen ytimen välisen yhteyden muodostaa keskilinjan muodollinen käskyketju, joka kostuu keskijohdosta, päälliköistä ja esimiehistä. Tämä ketju käyttää suoraa ohjausvaltaa aina ylimmästä johdosta työntekijöihin saakka. Tosin ketju ei aina ole yhtenäinen nykypäivän matriisiorganisaatioiden maailmassa. Keskilinjan tarve ja henkilömäärä kasvavat yleensä yhtiön koon mukaan, sillä jokaisen esimiehen ohjauksen kapasiteetti eli valvontajänne on rajallinen. Keskilinjan mukaan organisaatioihin rakentuu oma hierarkiansa. Keskilinjan esimiehet haluavat monesti itsenäisyyttä, jota ne pyrkivät saamaan hankkimalla lisää valtaa organisaatioiden muilta osilta. Näin toimien ne haluavat mahdollisesti jakaa organisaation markkinaperusteisiksi yksiköiksi ja aiheuttavat sille jakautumispainetta. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 13, 151.)

Organisaation teknostruktuurissa työskentelevät suunnittelijat hyödyttävät organisaatiota vaikuttamalla toisten työhön ja toteuttamalla tiettyjä standardoinnin muotoja, osallistumatta kuitenkaan itse varsinaiseen operatiiviseen toimintaan. Suunnittelijat voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat henkilöstösuunnittelijat, suunnittelun ja valvonnan vastuhenkilöt sekä työntutkijat. Koska normien suunnittelu ja rakentaminen on teknostruktuurin olemassaolon tarkoitus, saattaa se voimakkaasti toimiessaan aiheuttaa standardointipaineen, joka johtaa kohti rajoitettua horisontaalista hajautusta. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 14, 151.)

Viidentenä organisaation osana pidetään tukihenkilöstöä, jonka missiona on tukea organisaatiota operatiivisen työnkuvan ulkopuolelta. Tukiyksikköjen hierarkkinen asema organisaatiossa riippuu siitä, kuka saa sen tuottaman palvelun. Esim. lainopillinen palvelu tukee useimmiten strategista huippua, joten huipun läheisyyteen se myös asemoituu hierarkiassa. Hierarkian toisesta päästä saattaa puolestaan löytyä operatiivista ydintä lähellä olevia ja sen standardoitua työtä muistuttavia tehtäviä tekevinä vaikkapa vastaanotto- ja ruokalatoiminnot. Yhtä kaikki taitojen standardointi on eräs tärkeimpiä tukiyksiköiden koordinoitimenetelmiä, koska ne ovat useimmiten hyvin pitkälle erikoistuneita. Tukihenkilöstön mahdollinen pyrkimys hankkia vaikutusvaltaa toteutuu sitä todennäköisemmin, mitä enemmän päätöksenteko edellyttää yhteistyötä heidän asiantuntemuksensa johdosta. Tällöin organisaatiossa vahvistuvat yhteistyöpaineet. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 15-16, 151.)

Organisaatioiden rakennemuodot

Itse kukin organisaatorakenteen osa aiheuttaa siis toisille siihen liittyvillä osilla tietynlaista painetta, kuten edellä on kerrottu. Nämä paineet vaikuttavat usein siihen, millaisen rakennemuodon organisaatio itselleen valitsee tai mihin se olosuhteiden myötä ajautuu. Kuten organisaation osat, myös rakennemuodot voidaan jakaa viiteen kategoriaan.

Yksinkertainen rakenne syntyy usein, kun rakenteen ympäristö on sekä dynaaminen mutta ennen kaikkea yksinkertainen. Rakenteen syntymistä saattaa edesauttaa myös edellä mainittu strategisen huipun luoma keskittämispaine, sijaitseehan huippu tämän rakenteen keskiössä. Tyypillisesti yksinkertainen rakenne on käytössä yhtiön alkuvaiheessa ns. kehitysvuosien aikana tai mikäli organisaation koko jää verrattain pieneksi, voidaan sitä soveltaa myöhemminkin. Rakenteen ominaispiirteinä on vähäinen teknostruktuurin sekä tukihenkilöstön määrä. Koska standardointia ei juurikaan ole, käyttäytyminen ei ole kaavamaisista. Työnjako on tyypillisesti löyhää, jolloin ei synny merkittävää johtohierarkiaa. Suora ohjaus on koordinaation yleinen muoto. Päätöksenteko on varsin joustavaa ja nopeaa. Tyypillistä on, että kaikki muut organisaation jäsenet raportoivat toimitusjohtajalle, jolloin myös viestintä tapahtuu tällä akselilla. Monesti toimitusjohtajan intuitiivinen näkemys on sama asia kuin yrityksen strategia, jossa ymmärrettävästi on omat riskinsä. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 155-157.)

Jos teknostrukturi nousee organisaation keskeisimmäksi osaksi ja koordinoituneista mekanismeista tärkeimmäksi muodostuu työprosessien standardointi, puhutaan organisaatorakenteen muodosta nimeltä konebyrokrania. Vakaat ja yksinkertaiset ympäristöt suosivat konebyrokraatian syntymistä, samoin kuin teknostruktuurin aiheuttama standardointipaine. Kun operatiivisen ytimen tehtävänä on suorittaa toistuvia yksinkertaisia tehtäviä pitkä sarja täsmällisesti ja standardoidusti, lienee konebyrokrania yleisesti käytetyin ja tehokkain rakennemuoto. Haittapuolena pidetään koneellistamisen sopimattomuutta inhimillisten tilanteiden ja ristiriitojen ratkaisuun. Rakenteessa havaitaan useimmiten valtaisa määrä sääntöjä, määräyksiä ja niiden pakkomielleistä valvontaa sekä mutkikas hallintorakenne jyrkkine hierarkioineen. Hallintorakenteessa kukin operatiiviseen toimintaan keskittyvä rakenteen osa on tiukasti eristetty ja eroteltu. Strateginen huipun tehtävänä on koneiston hienosäätö. Se etsii jatkuvasti tehokkaampia tapoja vaadittujen tulosten aikaansaamiseksi. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 161-173; Jones 2004, 115-116)

Ammattilaisbyrokrania organisaatorakenteena esiintyy lähinnä silloin kun ympäristö on mutkikas ja vakaa. Keskeisessä asemassa oleva operatiivinen ydin on osaavien ammattilaisten hallussa, jotka käyttävät selvästi määriteltyjä (standardoituja) mutta samalla vaikeasti opittavia menetelmiä ja luovat mahdollisesti organisaatioon hajautuspainetta. Keskeinen asia ammattilaisbyrokraatiassa onkin koulutus tehtävien ollessa monimutkaisia. Valta omaan työhön tarkoittaa usein sitä, että ammattilaisen työskentely on hyvin itsenäistä. Ammattilaisbyrokrania onkin sangen ainutlaatuinen rakennemuoto, sillä se on pitkälti demokraattinen ja antaa työntekijöille laajan autonomian. Auktoriteettia toki on ja sitä tarvitaan, mutta ammattilaisbyrokraatiassa se perustuu pitkälti asiantuntemuksen tuomaan valtaan, ei niinkään hierarkkiseen asemaan. Operatiivinen ydin pyrkii kontrolloimaan myös hallintorakennetta vaikuttamalla sen päätöksiin usein eri tavoin. Varsinainen hallintohenkilöstö joutuu käyttämään valtaosan resursseistaan rakenteen häiriöiden hoitoon ammattilaisten lokeroiduttua ja saadessa aikaan erilaisia kiistoja. Toisaalta hallintohenkilöstö toimii myös avainroolissa organisaation ammattilaisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä. (Mintzberg & Lehtinen 1990, 185-201; Jones 2004, 144-149.)

Ehkäpä kaikkein yleisin organisaatorakenne pk-yrityksissä on perinteinen tulosyksikköorganisaatio, siksi sitä käsitellään tässä yhteydessä hieman muita rakennemuotoja laajemmin. Tulosyksikkörakenteen, jota myös divisioonarakenteeksi kutsutaan, syntymistä edesauttavat keskilinjan esimiesten itsenäisyshalut sekä markkinoiden moni-

jakoisuus. Sen suurin ero muihin rakennemuotoihin verrattuna on yhtenäisen rakenteen puuttuminen, jolloin jokaisella markkinaperusteisella tulosityksiköllä on itse asiassa oma rakenteensa. Keskushallinto antaa tulosityksiköille melko pitkälle menevän autonomian päätöksenteossa, jonka tuloksia se sitten valvoo. Sen olennaisiin suunnitteluparametreihin kuuluukin suoritusvalvontajärjestelmä, joka on samalla sen taloudellisen tehokkuuden avain. Keskilinja ja sen pätevyys on em. autonomisuudesta johtuen mallin keskeisin osa. Työnjako sen ja keskusjohdon välillä onkin monesti jyrkkä, jolloin viestintä näiden välillä on niukahkoa ja muodollista rajoittuen suureksi osaksi suorituskäytännön jakamiseen yksiköille ja suoritustulosten välittämiseen keskusjohdolle. Toisaalta tällöin keskusjohdolle ei synny houkutusta sekaantua yksikköjen päätöksiin, eikä tehdä tyhjäksi organisaatiomallin perusajatusta: yksikköjen autonomiaa. Keskusjohdon tehtäviksi jäävät strategisesta portfolioista huolehtiminen, taloudellisten voimavarojen kohdistaminen yksiköille, suoritusvalvontajärjestelmän suunnittelu, yksikköjen suoritusvalvonta sekä yksiköiden nimitykset ja vaihtaminen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 26-29.)

Tulosityksikkörakenteen käyttämisellä nähdään organisaatioissa olevan useita etuja. Taloudelliselta kannalta katsottuna sen nähdään mahdollistavan pääoman tehokkaan kohdentamisen, sillä keskusjohdon valittavissa on, mille markkinoille taloudelliset panokset laitetaan ja mikä jätetään vähemmälle. Tulosityksiköiden johtajien vahva kouluttaminen erilaisin kurssein ja kierrättäminen eri tehtävissä kuuluu olennaisena osana tähän rakenteeseen, sillä johtajien on oltava kyvykkäitä varsinkin itsenäiseen liiketoiminnan johtamiseen. Tulosityksikköjen mittava valvonta- ja ohjausjärjestelmä kannustavat niitä ja niiden johtoa yhä entistä parempiin tuloksiin, Tulosityksikkömuodon strateginen reagointikyky on muihin muotoihin verrattuna hyvä. Keskusjohdolla on käytettävissään riittävästi resursseja strategisen salkun hallinnointiin yksiköiden keskittyessä säätämään byrokraattisia koneistojaan. (Karlöf & Lövingsson 2006, 30-32.)

Vaikka tulosityksikkörakenne on hyvin laajalti käytetty ja sen edut tunnustetaan hyvin, liittyy sen käyttämiseen myös joitain ongelmakohtia. Suojatessaan heikompiä tulosityksikköjä taloudellisesti esim. taantumien aikana se voi tulla pelastaneeksi elinkelvottomia yksiköitä. Koska yksiköitä valvotaan ja seurataan hyvin tiiviisti, saattaa niiden into yrittämiseen innovointiin lannistua. Kun suoritusvalvonta perustuu useimmiten määrällisiin eli koviin suoritus- tai talousperusteisiin, saattaa suoritusmittareista tulla pakkomieliä niiden syrjäyttäessä ei-mittattavissa olevat eli pehmeät tavoitteet. Tulosityksiköiden johtajien on keskityttävä päätöksensä taloudellisiin seuraamuksiin piittaamatta juurikaan niiden sosiaalisista seuraamuksista. Tästä saattaa pahimmassa tapauksessa aiheutua

sosiaalisesti välinpitämätöntä, jopa vastuutonta toimintaa. Yrityskoon kasvaessa kohti suurimpia pörssiyhtiöitä saattaa ongelmaksi nousta myös kohtuuttoman vallan keskittyminen hyvin harvoille johtajille. (Karlöf & Lövingsson 2006, 30-32.)

Viidentenä organisaatorakenteen mallina nähdään projektiorganisaatio, jonka syntymistä suosii dynaaminen sekä mutkikas ympäristö. Sen keskipisteessä on organisaation tukihenkilöstö. Rakenteelle on tyypillistä mahdollisimman vähän kaavamaisuutta ja standardointia sisältävä orgaaninen rakenne, joka mahdollistaa suuren horisontaalisen työhön erikoistumisen. Asiantuntijat työskentelevät markkina- ja toimintopohjaisissa projektiryhmissä organisaation eri puolilla vaihtelevissa koostumuksissa. Tämä johtaa usein matriisirakenteeseen. Valtasuhteet poikkeavat merkittävästi klassisesta liikkeenjohdon määräysvallan ykseyden periaatteesta ja päätösprosessin virratessa joustavasti määräysketju ylitetään tarvittaessa. Tärkeimmäksi koordinoitimekanismiksi projektiorganisaatiossa onkin muodostunut keskinäinen sopeutuminen. Strategisen huipun resurssia ei juuri strategioiden hiomiseen kulu, vaan sen pääasialliseksi tehtäväksi jää epävakaiden rakenteiden ja alhaalta ylöspäin muovautuneiden strategisten valintojen aiheuttamien häiriöiden ja ristiriitojen hoitaminen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 40; Jones 2004, 153-155)

2.2 Finanssitoimialan muutostrendit

Suomalainen finanssitoimiala on kohdannut merkittäviä muutoksia, jotka pakottavat muuttamaan liiketoimintamalleja ja toimialalle tyypillisestä seurailijakäyttäytymisestä on pakko siirtyä omien valintojen tekemiseen. Suurin kysymysmerkki on kuluttajakäyttäytymisen muutos ja sen nopeus. Jos finanssiala kohtaa samanlaisen kuluttajakäyttäytymisen muutoksen kuin esimerkiksi media-ala ja vähittäiskauppa verkkokauppojen myötä, kohdataan nopeammin kovemmat vaateet muuttaa liiketoimintamalleja kuin ehkä tällä hetkellä arvioidaan.

Tiukentuvan sääntelyn lisäksi finanssiala tulee kokemaan merkittäviä rakenneuudistuksia, joiden heijastukset erityisesti suuriin toimijoihin tulevat olemaan verrattain merkittäviä. Seuraavassa on esitetty tiivistetysti toimialan megatrendit ja ennen kaikkea niiden vaikutukset palveluihin, organisaatioihin ja johtamiseen.

Keskeiset koko toimialaan vaikuttavat muutokset

Palvelukanavat ja toimintamallit ovat muutospainneissa. Monikanavaisuus ja verkostojen tärkeys korostuvat (Sydänmaanlakka 2012, 80-81). Myös perinteisen käteisen käytön radikaali väheneminen tuo omat haasteensa (Deloitte Finland 2014). Näistä syistä johdettujen konttorikanavan painoarvo heikkenee pitkällä aikavälillä. Tällöin haasteena on siirtää asiakastarpeista kumpuava asiakaslähtöisyys sähköiseen maailmaan säilyttäen fyysisen maailman asiakaslähtöisyys ja molemminpuolinen kannattavuus (Reinboth 2008, 21-22).

Kuluttajien kasvanut tietoisuus tulee ohjaamaan asiakassuhdetta ja -uskollisuutta nykyistä voimallisemmin. Kysyntä ja tarpeet monipuolistuvat, jota kautta kuluttajakäyttäytymisen ennakointi vaikeutuu. Kuluttajat ohjaavat omalla käytöksellään palveluvalikoimaa eikä toisin päin.

Lainsäädännöllisten muutosten vaikutukset finanssitoimialaan ovat ilmeiset ja haastavat jokaisen toimijan muutosvalmiudet. Sääntelyllä on merkittävä vaikutus pankkien toimintaedellytyksiin ja mahdollisuuksiin hoitaa yhteiskunnalliset tehtävät. Sääntelyn myötä myös hallinnollinen työmäärä kasvaa, mikä ajankäytöllisesti vie huomiota merkittävästi, mikä puolestaan on poissa liiketoiminnan kehittämisestä ja itse asiakastyöstä.

Pääomamarkkinat kansainvälistyvät ja kiristyvät, ja sen myötä riskilisien spreadit kasvavat ja erilaistuvat toimijoiden mukaan. Tämän johdosta hintakilpailun ohella tullaan näkemään yhä monipuolisempia kilpailutekijöitä (Tiedostava kuluttaja 2017). Väestö- ja yritys rakenteen muutokset vaikuttavat myös osaltaan finanssitoimialaan, minkä seurauksena suomalaiset vaurastuvat ja sijoitustarpeet kasvavat.

Muutosten näkyminen palvelutarjonnassa

Palvelukonseptien innovointi, tuotteistaminen ja räätälöitävyys ovat yhä enenevässä määrin kilpailuedun lähteitä. Nykyisten ja tulevien tuotteiden ja palveluprosesseja tullaan kehittämään siten, että palvelukonseptit paketoidaan kokonaisuuksiksi. Asiakkaiden palveluodotukset kasvavat ja siirrytään yhä vahvemmin tuotepohjaisesta asiakastarvelähtöiseen lähestymistapaan.

Uudet tavat ja ajat asiakaskohtaamisissa ovat tulossa osaksi arkea nopealla aikataululla. Asiakkaat ovat ajasta ja paikasta riippumattomia, joten eri kanavien joustava ja monipuolinen tarjonta tulee olemaan avaintekijä menestyksen kannalta. Palveluja tullaan tarjoamaan yhä enemmän 24/7 sähköisen kanavan ollessa konttoriverkoston kanssa

tasavertainen asiointikanava. Sosiaalisen median ja teknologian hyödyntäminen korostuvat myös, onhan kyseessä viestinnän eräs merkittävimpiä megatrendejä.

Kuten todettua, sijoittamisen ja varainhoidon palvelut ovat yhä tärkeämpi osa tulevaisuutta ja tämä tulee näkymään myös organisaatioiden rakenteissa. Sijoituspalveluiden tarjonnan määrässä ja laadussa on jo nähty huomattavia irtiottoja alalla. Henkilöstön osaamisen nostaminen on avainasemassa ja henkilökunnan tietotaidon on oltava vähintään samalla tasolla kuin asiakkaiden. (Järvinen 2014, 204.)

Organisaatioita on jo lähdetty muokkaamaan sähköisen maailman tarpeita silmällä pitäen. Useat toimijat ovat karsineet konttoriverkostoaan ja vastaavasti perustaneet video- ja puhelinneuvotteluyksiköjä. Tämä trendi tulee jatkumaan, joskin tosin perinteisille konttoreille tulee olemaan kysyntää vielä vuosikymmeniä.

Joustava työaika ja uudet tavat tehdä työtä ”virka-ajasta” riippumattomana korostuvat jatkossa. Tähän vaikuttavat ennen kaikkea uudet työntekijäsukupolvet sekä asiakaskäyttäytymisen edellä mainittu muutos. (Järvinen 2014, 79-80.)

Muutosten vaikutus organisaatioiden johtamiseen

Asiakassuhteen lujittaminen, aktiivinen asiakasyhteydenpito ja viestintä korostavat asiakassuhteiden hoidon keinoja ja systemaattisuutta. Asiakassuhteen aktiivisen ja laadukkaan hoidon merkitys korostuu tulevaisuudessa. Tämä asettaa myös johdolle haasteensa, sillä muutosprosessi passiivisesta palveluorganisaatiosta proaktiiviseksi myyntiorganisaatioksi on merkittävä.

Muutosvalmius ja muutosten läpivienti tulevat korostumaan rahoitusalan ekosysteemin johtotehtävissä. Viime vuosisadan pysähtyneestä toimialasta onkin viimeisten kymmenen vuoden aikana kehittynyt erittäin dynaaminen ja muuttuva toimiala. (Sydänmaanlakka 2012, 95-96).

Keskeisiä osaamisalueita alalla lähitulevaisuudessa ovat asiakasosaaminen, yritysosaaminen, sijoituspalveluosaaminen sekä vuorovaikutus- ja myyntiosaaminen. Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä kokonaisuudessaan onkin kasvanut eräs alan tärkeimmistä johtamiskompetensseista. (Sydänmaanlakka 2012, 69.)

Johtamistyössä otetaan yhä enemmän huomioon yksilöt ja heidän vaatimansa johtamistavat. Yksittäisillä johtamisopeilla ja -ismeillä ei enää saada aikaan kiitettävää lop-

putulemaa, vaan kunkin kohdalla ja kussakin tilanteessa on mentävä niiden omilla ehdoilla. (Sydänmaanlakka 2012, 39).

2.3 Onnistuneen organisaatiomuutoksen perusteet

Finanssialan organisaatiot ovat olleet viimeisen vuosikymmenen ajan jatkuvan muutospaineen alla. Muutostrendit ovat vahvoja ja tulleet näkyviksi alan organisaatioissa usealla eri tapaa. Onkin tärkeää sisäistää organisaatioissa tapahtuvien muutosten teoriaa riittävällä tasolla, jotta käytännön tilanteissa osataan toimia ja viedä organisaatiota kohti tulevaisuuden vaatimuksia.

Organisaatiomuutos määritellään prosessina, jossa organisaatio tehokkuutta lisätäkseen liikkuu nykyisestä olotilastaan kohti haluttua tulevaisuuden tilaa. Hyvin suunnitellun organisaatiomuutoksen tavoitteena on useimmiten luoda entistä tuloksekkaampia tapoja käyttää resursseja ja mahdollisuuksia. Näin toimittuna organisaation kyky tuottaa lisäarvoa sekä tuottoa osakkeenomistajille parantuu. (Jones 2004, 301)

Organisaatiomuutokset mallinnetaan niiden laajuuden, syvyyden ja nopeuden mukaan usein kolmeen tai neljään eri luokkaan. Ensimmäisenä luokkana on hienosäätö / vähittäinen muutos, jossa vähitellen kehitetään organisaatiota kohti strategian viitoittamaa polkua. Yksittäiset muutokset ovat usein pieniä ja niitä saattaa olla useita prosessin aikana. Toinen organisaatiomuutoksen luokka voidaan nimetä rekonstruktiviseksi. Se sisältää astetta voimakkaampia ja nopeampia muutoksia siihen, miten organisaatio toimii. Kolmantena luokkana nähdään radikaali evoluutiomuutos, jossa tehdään nimensä mukaisesti jo radikaaleja muutoksia organisaatioon, esim. yksiköiden lopettamisia / sulauttamisia, kustannusyksiköiden strategisen mittaluokan muutoksia tai avainprosessien muutoksia. Neljäntenä muutosmallina pidetään korporaatio- tai fuusio-fissio-mallia. Tässä kokonaisuudessa organisaatio muuttuu nopeasti ja lähes täydellisesti siitä, mitä se oli ennen muutosta. Mallin mukaisia muutostilanteita ovat esim. yritys-fuusiot, yritysten alasajot tai fundamentaaliset muutokset yrityksen strategiassa. (Matti-la 2007, 16; Greene 2007, 21-22.)

Organisaatiomuutoksen lähtökohtana tulee aina olla mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitkä ovat muutokseen ryhtyvän yrityksen sekä toimintaympäristön lähtökohdat. On analysoitava realistisesti niin organisaatio, prosessit, henkilöstö, asiakkuussuhteet kuin kilpailuympäristökin. Organisaatioiden ollessa itseään korjaavia sekä jatkuvasti muun-

tuvia, tulee analyysi suorittaa mahdollisimman lähellä muutosprosessin alkua jotta se antaisi mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan. (Mattila 2007, 15.)

Kun muutoksen taustatyön analyysi on saatu rakennettua organisaatiota tyydyttävälle tasolle, on seuraavaksi vuorossa muutoksen määrittely. Avainkysymyksiä tällöin ovat: "Miksi tähän muutokseen lähdetään?", "Mikä on se muutos, jota organisaatiossa haetaan?", "Mitä asioita sen toteuttamisella tavoitellaan?". Usein muutokset liittyvät joko havaittujen mahdollisuuksien hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen / uhkien välttämiseen. Muutosprosessilla pyritään pääsemään kuvattuun tilanteeseen. (Valpola 2004, 27.)

Valpola (2004) näkee, että muutosprosessin onnistumiseen vaikuttaa aina viisi tekijää, jotka määrittävät, päästäänkö sillä haluttuihin tuloksiin.

1. Muutostarpeen hyväksyminen
 - Taustatyö ja muutoksen määrittely
2. Yhteisen näkemyksen luominen
 - Millä ratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään
 - Kiteytetty näkemys perusteluineen
 - Luo myös pohjan onnistumisen mittareille
3. Muutoskyvystä huolehtiminen
 - Muutosvoima muutoksen toteutumiseen
 - Tarve vaihtelee paljon yrityshistorian ja -kulttuurin mukaan
4. Ensimmäiset toimenpiteet
 - Konkretisoivat muutoksen edelliset vaiheet
 - Ovat viestinnällisesti erityisen tärkeitä, antavat muutosvoimaa
5. Ankkurointi käytäntöön
 - Määrätietoinen prosessi, jossa luovutaan vanhasta ja sitoudutaan uuteen
 - Kesto kuukausista jopa vuosiin

Avoin ja systemaattinen viestintä kuuluu olennaisena osana jokaiseen tekijään. (Valpola 2004, 29-35.)

Toisen näkökulman muutoksen johtamisen vaiheistukseen saadaan organisaatiomuutosteorioiden arvostetulta asiantuntijalta, tohtori John Kotterilta, joka on luonut kahdeksankohtaisen listan johtajan avaintehtävistä muutoksessa. Ensinnä hän kehottaa muu-

toksen perustamistoimissa *kiireellisyyden tunnun* luomiseen, jotta muutos saadaan vauhtiin. Toiseksi tarvitaan *ohjaava ryhmä* koordinoimaan muutosta, jonka ensimmäisiä tehtäviä on *kehittää muutosstrategia*. Ymmärryksen ja sitoutumisen luominen edellyttää laadukasta *viestintää* koko prosessin ajan, mutta erityisesti sen alkuvaiheessa. Muutosprosessin edetessä on tärkeää, että saadaan aikaan *nopeita tuloksia* samalla *kannustaen* toisia toimintaan. *Luovuttaa ei myöskään saa*, sillä muutosprosesseissa tulee aina vastaan myös haasteita. Lopulta *uusi kulttuuri* on muutoksen myötä valmis syntymään. Kuten tästä voidaan todeta, muutosjohtamisen eri mallit sisältävät melko paljon saman suuntaista ohjeistusta ja työvaiheita, olennaisten elementtien ollessa lähes samoja. Näitä ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen sekä vakiinnuttaminen. (Kotter 1997, 18–20.)

Muutosjohtaminen erilaisia malleja käyttäen saattaa merkittävästi helpottaa muutosten läpiviemistä. Oikeanlaisen prosessin merkitys muutoksen onnistumiselle on epäilemättä suuri. Kuitenkaan pelkästään jonkin hyväksi havaitun mallin orjallinen noudattaminen ei vielä takaa sitä, että muutoksella saadaan aikaan haluttuja, pysyviä tuloksia. On olemassa koko joukko merkittäviä tekijöitä, joiden tulee olla riittävällä tasolla, jotta muutos voidaan viedä läpi hallitusti. Näistä otetaan seuraavassa tarkempaan käsittelyyn muutosjohtaminen sekä muutoksen viestintä.

Muutosjohtaminen ja muutoksen viestintä

Johtamisen merkitys missä tahansa liiketoiminnassa on avaintekijä menestykselle. Organisaatiomuutoksissa johtamisen rooli nousee yhä merkittävämmäksi, sillä muutokseen liittyy aina epävarmuustekijöitä, levottomuutta sekä pelkoja. Hyvän kierteen aikaansaaminen muutosprosessin johtamisessa syntyy menestyksellisistä muutoshankkeista ja onnistuneista tuloksista. Henkilöstön usko muutokseen vahvistuu, kun saadaan aikaan nopeita voittoja ja tämän uskon myötä usein myös innostus kasvaa tuoden mukanaan halun ponnistella ja joustaa muutoksen onnistumisen eteen. Tarjoamalla nopeiden tulosten viestintää sekä niiden juhlistamista on esimiehillä mahdollisuus auttaa henkilöstöä tunnistamaan orastavan menestyksen. Vastakohtana voidaan nähdä muutosprosessia tuhoava kierre, jossa toistuvat epäonnistumiset ja pettymykset vievät pohjaa luottamukselta ja uskolta onnistumiseen. (Mattila 2007, 231.)

Muutosprosessin alkuunpano ylimmässä johdossa vaatii tietynlaista visionäärisyyttä sekä laajaa strategista ymmärrystä, erityisesti siis ns. leadership-taitoja. Ylimmän joh-

don tehtävänä on varmistaa ohjaavan ryhmän ja muiden resurssien toiminta ja riittävyys. Muutosstrategia laaditaan useimmiten organisaation johtoryhmän puitteissa, mutta sen työstämiseen voidaan tarvittaessa osallistaa muitakin organisaation osia ja henkilöstöä. Ylimmän johdon tehtävänä on myös varmistaa ensimmäisten nopeiden tulosten aikaansaaminen sekä jatkuva viestintä prosessin visiosta. Näin toimien se voi maannuttaa organisaation henkilöstöä. (Green 2007, 231.)

Keskijohdon ja esimiesten vastuulla olevassa muutoksen toimeenpanossa menestystekijöinä nähdään sitkeys ja kurinalaisuus. Näyttääkin siltä, että erityisesti keskijohdon sitoutuminen ja muutososaaminen korostuvat muutostilanteissa. Keskijohtoa tulee olla riittävästi, jotta se voi vastata sille asetettuun toimeenpanomandaattiin, antaa työntekijöille tarvittavaa lähitukea ja samalla tukea ylintä johtoa. Sen osaamisprofiilissa tulee korostua erityisesti operatiivisen toiminnan ohjaus sekä erinomainen organisointikyky, eli management-aidot, jotta muutoksella on mahdollisuus onnistua. (Mattila 2007, 221-224.)

Muutosprosessin eri vaiheissa, aina sen alkuanalyysistä tulosten ankkurointiin ja arviointiin saakka, kommunikaation laatu, määrä ja oikea-aikaisuus ovat varsin tärkeässä roolissa. Tutkijat Witherspoon ja Wohlert ovat todenneet: "Lopulta minkä tahansa muutosprosessin onnistuminen riippuu täysin siitä, miten tehokkaasti muutoksen strategia ja sisältö on kommunikoitu niille, jotka ovat muutoksen kohteena". (Witherspoon & Wohlert 1996.)

Viestintä nähdään toisena osana kaikissa muutosprosessin toimenpiteissä, toiminnan ollessa se toinen osa. Muutosviestinnän peruseriaatteina voidaan pitää rehellisyyttä, toistoa, läheisyyttä ja tilannetajua. Jokaisen viestin tulee olla totta ja se pitää toistaa keskimäärin 17 kertaa saavuttaakseen kohderyhmän ymmärryksen. Lähiesimiesten ja keskijohdon rooli korostuu myös viestinnässä, sillä heidän on kyettävä järkevasti selittämään ylemmän johdon esille tuomat viestit. Riippuen muutoksen monimutkaisuudesta sekä epävarmuudesta tarvitaan erilaista lähestymistapaa viestinnässä. (Valpola 2004, 62-63.)

Kommunikoitaessa muutostilanteissa olennaista on, että viestien perustelut ovat selkeitä ja että ne ovat johdonmukaisia. Eri suuntaiset viestit saavat helposti aikaan organisaatiossa turhia huhuja, joita saattaa sitten olla hankalaa enää mitätöidä. Muutosviestien tulee tuki myös tavoittaa kuulijansa heitä kiinnostavalla tavalla. Muutoksessa olevan organisaation jäsenen yleisin kysymys on useimmiten: "Mitä tämä tarkoittaa minul-

le?", johon hän odottaa vastausta tai ainakin apua oman näkökantansa muodostamiseen. Koska muutoksissa on erityisen paljon liikkuvia osia, on myös tärkeää varmistaa keskustelumahdollisuudet niiden ympärillä. Näin autetaan ihmisiä ymmärtämään muutospäätöksiä ja niiden seurausvaikutuksia. Viestinnän eri keinoja ja kanavia kannatta hyödyntää tilanteen ehdoilla ja riittävän monipuolisesti. Kasvokkain tapahtuva kommunikatio lienee kuitenkin olennaisin osa, kun ihmisiä aktivoidaan muutokseen. (Valpola 2004, 62-63.)

Muutosviestinnän lähtökohtana on lisätä muutokseen osallistuvien tietoisuutta ja tietämystä prosessista sekä tukea heitä sitoutumaan muutoksen sisältöön. Tietyssä mielessä muutosviestintää voidaan verrata mainoskampanjaan, jolloin sen toteuttamiseen soveltuu viime vuosisadan alkupuolella kehitetty markkinoinnin AIDA-malli, joka tulee sanoista **A**ttention, **I**nterest, **D**esire and **A**ction. Ensin herätetään muutokseen osallistuvien huomio (attention), jonka jälkeen lisätään heidän mielenkiintoaan (interest) sitä kohtaan kertomalla kohokohtia muutoksen ominaisuuksista ja antamalla maistiaisia tulevista eduista. Kun mielenkiinto on herätetty, on vuorossa muutoshalun (desire) aikaansaaminen. Tässä kohtaa voidaan tuoda vahvasti esiin muutoksen etuja ja hyötyjä sen osallisille ja viiteryhmille. Tämän jälkeen kaivataan toimintaa (action), joka muuttaa ihmisten tapaa työskennellä, sillä siitähän muutoksessa on pohjimmiltaan kyse. (Green 2007, 181.)

Organisaatioiden ja niissä toimivien henkilöiden muutosvalmiudet vaikuttavat merkittävästi muutoksen onnistumismahdollisuuksiin. Vaihtelua näissä valmiuksissa voidaan nähdä melkoisesti eri organisaatioiden sekä yksilöiden kesken. Miten sitten tätä muutokskyvykkyyttä voidaan havainnoida, johtaa ja kasvattaa?

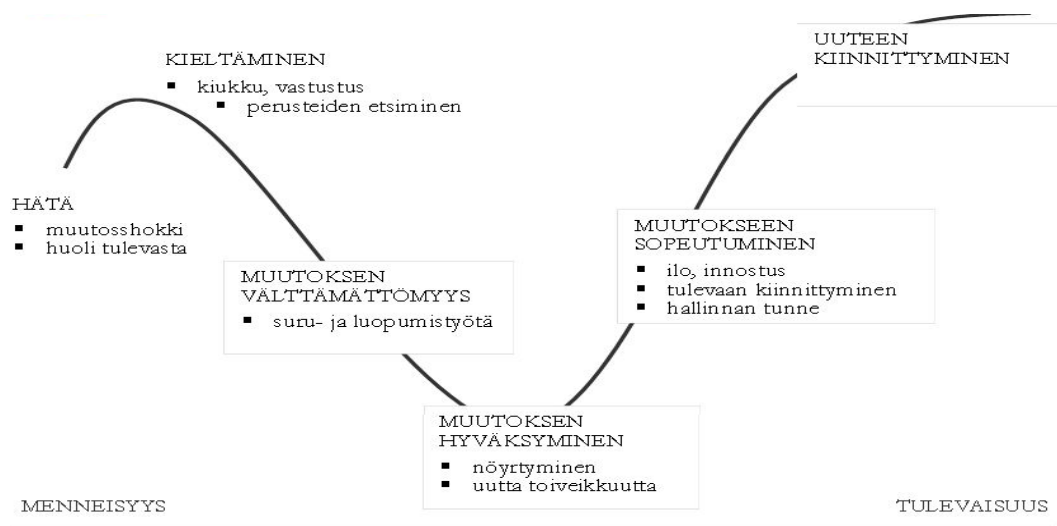
Jokainen organisaation jäsen muodostaa omien havaintojensa perusteella kuvan siitä, mitä muutos hänelle, työkavereille ja esimiehille merkitsee. Tämän pohjalta muodostuu yksilöllinen muutosherkkyys, jota voidaan ruokkia tarjoamalla aineksia ja mahdollisuuksia em. pohdinnalle. Muutosherkkyys rakentaa pohjan muutoksen onnistumiselle. Sikäli kun organisaation jäsenet ovat valmiita toteuttamaan muutokset omalla kohdallaan myös organisaation toimintatavoilla on edellytykset muuttua. (Valtee 2002, 18.)

Organisaatioiden henkilöstön yksilölliset muutosvalmiudet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäisenä tasona on toivotut tai halutut muutokset, jolloin muutos perustuu henkilöstön toiveisiin tai aloitteisiin. Näissä sinänsä melko harvinaisissa tilanteissa muutoksen toteuttamisen edellytykset luontaisesti ovat erinomaiset, koska kri-

tiikkiä ei juuri esiinny. Toisena osana valmiuksia nähdään vapaaehtoinen suostuminen muutokseen. Tällöin idea organisaatiomuutokseen on tullut muualta kuin spontaanisti henkilöstön keskuudesta - useimmiten toimivalta johdolta tai omistajilta. Näissä tilanteissa muutosta ei koeta vaihtoehdottomaksi pakoksi, vaan enemmistö henkilöstöstä on valmis harkitsemaan muutoksia, jähkä niistä neuvoteltaessa saavutetaan tyydyttävät tulokset. Tällöin olennaista on, että henkilöstö kokee tulleen kuulluksi ja että se on päässyt osallistumaan ja myötävaikuttamaan muutoksen sisältöön. Kolmannella muutosvalmiuksien portaalla tullaan muutoksen sietämiseen ja siihen sopeutumiseen, jolloin henkilöstö kokee muutoksen pakotetuksi ja ulkoa ohjailtuksi. Muutosohjureiden ei enää välttämättä koeta olevan järkeviä, realistisia tai perusteltuja ja muutosta saateen pitää vääränä keinona tavoitteisiin pääsemiseksi. Sopeutuminen tapahtuu, koska ei koeta olevan muita vaihtoehtoja. (Valtee 2002, 19-21.)

Toisena näkökulmana muutosvalmiuksiin voidaan käyttää muutosvastarintaa tai siitä johdettua termiä muutosmyötärinta. Tällöin koetaan muutos joko uhkana tai mahdollisuutena. Muutosvastarintaa voidaan havaita organisaation kaikissa portaissa - eikä vain ruohonjuuritason tekijöiden parissa, kuten monesti ajatellaan. Tosin kyseisellä tasolla se saattaa olla yleisempää johtuen siitä, että heidän kontribuutionsa muutoksessa alkaa usein vasta, kun johto on työstänyt asiaa pitkään. Tällöin erot tietämyksen ja ymmärryksen tasossa muutoksesta voivat olla merkittäviä eri organisaatiotasolla. (Mattila 2007, 20-23.)

Muutosmyönteisyyden puutteen taustalla voidaan katsoa olevan mm. uhkakuvia, pelkoja, epäilyjä sekä epävarmuutta. Mitä enemmän em. asiat ylittävät henkilön mielessä muutoksen myönteiset puolet, sitä suurempaa muutosvastarintaa voidaan havaita. Miten organisaatiossa sitten voidaan hillitä muutoksen aiheuttamaa pahaa oloa ja vastustutusta? Aluksi on ymmärrettävä, että muutosten psyykinen hyväksyminen on aikaa vievä prosessi, eikä sitä voida kovin paljoa nopeuttaa.



Kuva 1. Muutoksen käsittelyn henkiset vaiheet (Kaski & Kiander 2005)

Muutosmyötärinnan synnyttämisen keinoja voidaan verrata henkisen prosessin eri vaiheisiin. Aivan ensimmäisessä, kieltämisen ja lamaantumisen vaiheessa, on tärkeää mahdollisimman konkreettisesti ja selkeästi kertoa muutoksen perusteista, tavoitteista sekä aikataulusta. Samalla on tarpeellista tuoda esille miten muutos vaikuttaa ihmisten työhön, asemaan ja työyhteisöön. Kun alkuvaiheen jälkeen ymmärretään muutoksen välttämättömyys, tunnetaan usein luopumisen tuskaa. Tällöin kuunnellaan henkilöstön ajatuksia ja käydään ryhmäkeskusteluja yhteisen näkökannan kehittämiseksi ja tuskan lieventämiseksi. Hiljalleen muutosta aletaan pitää hyväksyttävänä, jolloin tämän uskon vahvistaminen vie muutosta positiivisesti eteenpäin. Kun vihdoinkin päästään sopeutumaan muutokseen ja viemään sitä toimintaan, on yhteishengen ylläpitämisellä suuri arvo. Muutokseen osallistuvien henkilöiden osallistaminen koko prosessin läpi on hyvin antoisaa. Jokaista kuullaan ja jokainen saa kertoa oma mielipiteensä. (Valtee 2002, 33-34; Rodriquez 2017, 15-16)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen on eräs merkittävimpiä apukeinoja, joilla organisaatiomuutoksessa voidaan luoda luottamusta myönteiseen lopputulemaan sekä vähentää sen esiin tuomia palkoja ja uhkakuvia. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että henkilöstön osallistamiseen perustuvalla muutosprosessilla saadaan aikaan huomattavasti parempia tuloksia niin työelämän laadun kuin tuottavuudenkin näkökulmasta. Laajasti osallistava ja yhteisymmärrystä hakeva muutosprosessi saavuttaa nopeammin häiriöttömän toiminnan tason vähentäen samalla erilaisten häiriökustannusten tasoa. (Valtee 2002, 54-56.)

2.4 Finanssiala sääntely ja valvonta Suomessa

Rahoitussektorin valvontaa ja osittain samalla sääntelyä harjoittaa EU:n alueella varsin monitahoinen sekä -kerroksinen organisaatioiden kokonaisuus. Euroopan finanssivalvontajärjestelmän kuvauksesta (Kuva 2) käy varsin selvästi ilmi se tosiseikka, että ala on yksi Euroopan valvotuimmista. Tässä työssä keskitytään Suomen finanssimarkkinoihin, joten järjestelmästä käsitellään pääosin kotimaisia valvontatoimijoita, niiden historiaa ja toimintaa.



Kuva 2. EU:n valvontakehikko (Finanssivalvonta 2015a)

Sääntely

Pankkisääntelyä tapahtuu sekä mikro- että makrotalouden tasolla. Puhuttaessa makrotalouden vakaudesta säännellään alaa kollektiivisesti ja kokonaisvaltaisesti, jolloin voidaan vaikuttaa esim. lainsäädännöllä kotitalouksien velkaantumista hillitsevästi. Mikrotason sääntelyssä taasen keskitytään yksittäisten toimijoiden vakauden varmistamiseen. Tosin monesti näiden eri tasojen tavoitteet ovat käytännössä hyvin samantaisia. (Wuolijoki & Hemmo 2013, 8.)

Pankkisääntelyn valikoimaa tarkasteltaessa Viljanen (2015, 26) löytää seuraavat viisi käytännön tapaa:

1) Vakavaraisuussäätely

- Pääomien tulee olla riittävät kaikissa olosuhteissa.

2) Maksuvalmius- ja kassavarantosäätely

- Likvidit varat kattavat aina lyhytaikaiset maksutarpeet.

3) Sallittua toimintaa koskeva säätely

- Liiketoiminnan laatua koskevia rajoituksia.

4) Markkinakurisäätely

- Markkinatiedottamisvelvollisuudet.

5) Organisaatiosäätely

- Hallinnon organisointi ja luotettavuus.

Samanaikaisesti pankkitoiminnan tulisi olla tehokkaasti markkinataloutta tukevaa, tallettajien asemaa turvaavaa, järjestelmällisesti vakaata sekä kaikkia sen asiakasryhmiä suojaavaa. Näiden hyvin erilaisten tavoitteiden yhtäaikainen saavuttaminen sääntelyn avulla, muuttuva talousympäristö huomioiden, onkin varsin haasteellista. Ei ole harvinaista, että eri sääntelystrategiat ovat jopa keskenään ristiriitaisia. (Wuolijoki & Hemmo 2014, 10; Viljanen 2015, 249.)

Pankkien sääntelyä on alettu kiristämään hyvin voimakkaasti ja ennennäkemättömän laajasti vuonna 2007 alkaneen finanssikriisin myötä. Toki sääntelyn uskotaan parantavan merkittävästi pankkien stabiilitettä, mutta samalla se lisää huomattavasti pankkien kuluja ja lisää tehottomuutta aiheuttaen edelleen haasteita tarjota asiakaskunnalle kohtuuhintaista anto- ja ottolainausta. Tämä kaikki puolestaan on ristiriidassa markkinatalouden tehokkaan tukemisen kanssa. (Wuolijoki & Hemmo 2014, 11.)

Seuraavassa ei tutkita pankkisääntelyä kokonaisuutena, sen ollessa irrelevanttia tämän työn kannalta. Sen sijaan esitellään sääntelyn kannalta *merkittävimpiä muutoksia* viimeisten kymmenen vuoden aikana.

Euroopan pankkivalvontakomitean laatimien Basel II ja Basel III -asetusten, sekä niiden pohjalta luodun EU:n Capital Requirements Directivesin (CRD) merkitys on ollut alalla huomattava. Asetuksilla pyritään erityisesti varmistamaan pankkien pääomien ja

maksuvalmiuden riittävyys kaikissa tilanteissa. Esimerkkeinä tästä mainittakoon CRD 4-paketti (2013), jossa mm. ydinpääoman (Tier 1 Capital) minimitasoa nostettiin 4,0%:sta 6,0%:n tasolle vuosien 2012-2015 aikana sekä maksuvalmiuspuskurin (Liquid coverage ratio) minimivaatimuksen nostettiin asteittain 60%:sta 100%:iin vuoteen 2019 mennessä. (The Bank for International Settlements 2017.) On selvää, että mitä enemmän pankkien tulee ylläpitää tuottamattomia pääomaeriä taseessaan, sitä haastavammaksi käy taloudellisen tehokkuuden saavuttaminen.

Myös aiemmissa CRD-paketeissa on ollut merkittäviä sääntelyn muutoksia sekä tiukennuksia, joista mainittakoon seuraavat. CRD 2 (2008) sisälsi direktiivejä mm. varojen sääntelyä, suuria asiakasriskejä sekä likviditeettiriskejä koskien, kun taas CRD 3 (2010) koostui esim. markkinariskeihin, arvopaperistamiseen ja palkitsemisjärjestelmiin liittyvistä direktiiveistä. (Kontkanen 2015, 28)

Pankkiala on kohdannut CRD:n ohella myös muita merkittäviä lainsäädännöllisiä sääntelyuudistuksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Vuonna 2008 saatettiin voimaan laki rahanpesun ja terrorismin rahoituksen estämiseksi. Se velvoittaa pankit tuntemaan asiakkaidensa liiketoiminnan ja maksukäyttäytymisen erittäin laajasti ja syvällisesti, jolloin käytössä pitää olla riittävät menetelmät mahdollisten poikkeamien havaitsemiseen ja viranomaisilmoituksiin. (Kontkanen 2015, 35-36.) Lain kirjaimellinen noudattaminen on noussut aika ajoin esiin julkisuudessa, kun pankkien asiakkaat ovat joutuneet vastaamaan hyvinkin yksityiskohtaisiin, jopa tungettelevalta tuntuviin kysymyksiin mm. suuria talletuksia pankkien konttoreissa tehdessään.

Rahoitusvälineiden kaupankäyntiä koskeva EU-lainsäädäntö (Mifid) saatettiin Suomessa voimaan 2007 lopussa ja sen uusitun version Mifid II:n soveltaminen alkaa vuoden 2018 alusta. Niissä säädellään sijoituspalveluiden tarjoamista, sijoitusneuvontaa ja omaisuudenhoitoa erityisesti sijoittajien suojaamisen näkökulmasta. Tiukahkot vaatimukset koskevat mm. tiedonanto- ja selonottovelvollisuuksia sekä sijoitusneuvontaa antavien henkilöiden osaamistasoa.

Valvonnan historia ja rakenne

Ensisijainen tavoite pankkien valvonnalle niin kansainvälisesti kuin Suomessakin on turvata rahoitusmarkkinoiden vakaus. Tämä tapahtuu varmistamalla luottamuksen säilyttäminen ao. markkinoita sekä niillä toimivien organisaatioiden toimintaa kohtaan. (Kontkanen 2015, 38.)

Pankkivalvonnan historia ulottuu Suomessa aina 1660-luvulle asti, jolloin Stockholms Banco perusti Turkuun sivukonttorin. Tätä valvomaan määrättiin kuninkaan nimittämä pankkiylitarkastaja. Säästöpankkiaate rantautui Ruotsista Suomeen 1820-luvulla ja ensimmäinen konttori avattiin 1823. Keskitettyyn valvontaan siirryttiin kuitenkin vasta vuonna 1895, kun säästöpankkilaki astui voimaan. Finanssivalvonta (Fiva) organisaationa sai alkunsa vuonna 1922 pankkitarkastusviraston nimellä. (Kontkanen 2015, 38.)

Osuus- ja Säästöpankkien valvonnasta huolehtivat niiden omat tarkastuselimet aina vuoteen 1970 asti, jolloin ne tulivat pankkitarkastusviraston valvonnan piiriin. A.o. viraston toimenkuva laajeni pankkitoiminnan monipuolistumisen myötä ja se sai uusia valvontatehtäviä, jolloin nimikin muutettiin vuonna 1993 rahoitustarkastukseksi. Nykyisen muotonsa Finanssivalvonta sai vuonna 2009, kun rahoitustarkastus ja vakuutusvalvontavirasto yhdistettiin. (Kontkanen 2015, 38.)

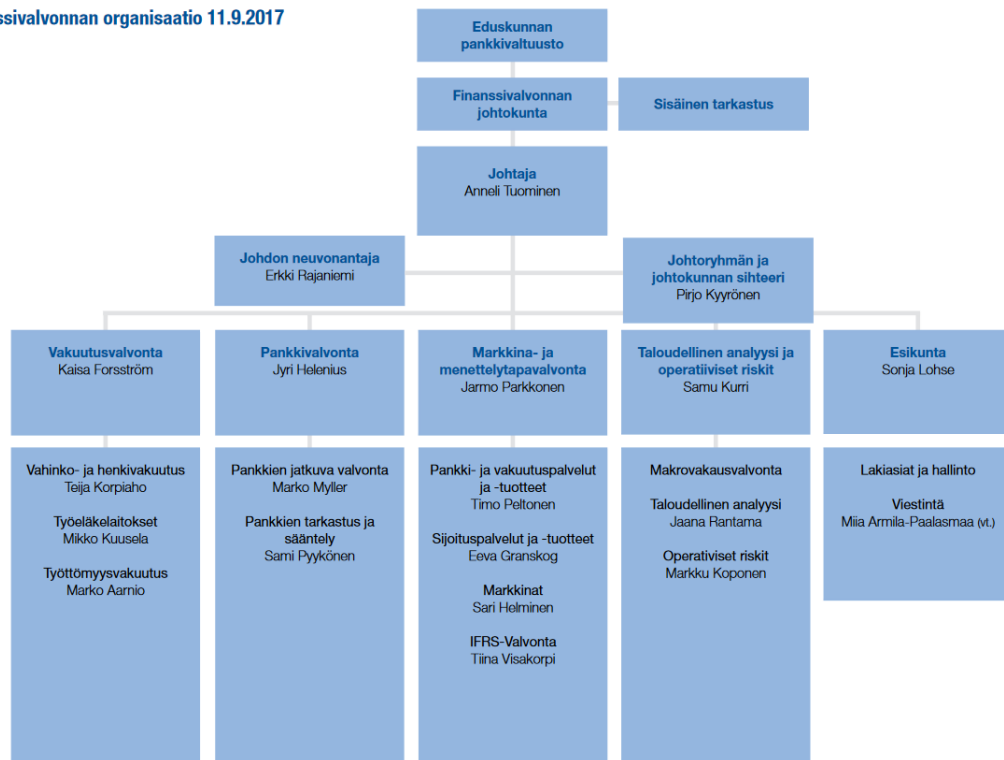
Finanssivalvonta on finanssisektorin pääasiallinen valvoja Suomessa. Alan lainsäädännöstä huolehtii vastuunsa mukaisesti valtiovarainministeriö (VVM), joka tarvittaessa antaa myös rahoitusmarkkinoiden toimintaan liittyviä asetuksia. VVM voi niin parhaaksi katsoessaan myös keskeyttää yksittäisen talletuspankin toiminnan. (Alhonsuo ym. 2012, 107.)

Suomen Pankilla ei ole varsinaista valvontavastuuta, toisin kuin yleisesti ajatellaan. Sen pääsääntöisenä tehtävänä on toteuttaa Euroopan Keskuspankin (EKP) määrittelemää rahapolitiikkaa sekä huolehtia osaltaan maksu- ja rahoitusjärjestelmän luotettavuudesta. Tässä roolissa sen tehtävänä on ilmoittaa pankkia uhkaavasta maksukyvyttömyydestä VVM:lle, joka tekee tarvittavat päätökset pankin toiminnan jatkon suhteen. (Alhonsuo ym. 2012, 107; Kontkanen 2015, 39.)

Finanssivalvonta

Nimensä mukaisesti Finanssivalvonta on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, joka valvoo mm. pankkeja, vakuutus- ja eläkeyhtiöitä, rahastoyhtiöitä sekä pörssiä. Fivaa hallinnoi eduskunnan määräämä pankkivaltuusto, jonka alaisuudessa ja nimittämänä toimii johtokunta. Operatiivisesta toiminnasta vastaa kulloinenkin Fivan johtaja. Rahoituksensa Fiva saa lähes kokonaan valvottaviltaan. Fiva on organisoitu sen valvomien toimintojen mukaan. (Alhonsuo ym. 2012, 109.)

Finanssivalvonnan organisaatio 11.9.2017



Kuva 3. Finanssivalvonnan organisaatio (Finanssivalvonta 2015b)

Finanssivalvonta käyttää lain sille sallimia valvonnan ja ohjauksen järjestelmiä pyrkiessään varmistamaan valvottaviensa vakauden ja uskottavuuden. Jatkuvässä tarkastustoiminnassaan sillä on laajat tiedonsaantioikeudet ja se pyrkiikin kaikkiin olemassa oleviin keinoihin varmistamaan valvottaviensa toimivan lakien, asetusten, viranomaismääräysten sekä omien sääntöjensä mukaisesti. Tämän ohessa myös Fiva antaa valvottavilleen määräyksiä ja ohjeita. (Hemmo & Wuolijoki 2013 57-59; Kontkanen 2015, 39-40.)

Osuus- ja Säästöpankeissa on Fivan ohella vielä toinenkin valvontakerros. Niitä kun valvovat myös niiden omat keskusyhtiöt (esim. Säästöpankkiliitto Osk), joilla on omaa tarkastustoimintaa (Kontkanen 2015, 40). Tämän lisäksi em. pankkiryhmillä on vielä pankkikohtaista valvontaa, joten voidaan todeta niiden toiminnan olevan moninkertaisesti valvottuja.

2.5 Organisaatioiden toimintatehokkuus ja taloudellisuus

Kuten luvussa 2.2 Toimialan muutostrendit on kuvattu, pankki- ja rahoitusalaan rasittavat useat erityyppiset taloudelliset haasteet. Erittäin tiivis ja monipolvinen alan sääntely ja valvonta, jota puolestaan on kuvattu luvussa 2.4 Organisaatioiden sääntely ja valvonta, on myös omalta osaltaan kiristänyt alan toimijoiden taloudellisia mahdollisuuksia. Miten organisaatio sitten yleisesti ottaen voisi pyrkiä kohti parempaa tuottavuutta? Entä miten pankkien taloutta arvioidaan? Seuraavassa otetaan tarkasteluun joitakin huipputuottavuutta edesauttavia toimintamalleja, minkä jälkeen paneudutaan pankkien tehokkuuden mittaamiseen ja analysointiin.

Mietittäessä tuottavuuden pitkäjänteistä parantamista organisaatiossa nostetaan tässä yhteydessä esille systemaattisen ja jatkuvan kehittämisen näkökulma, jonka keskiössä on henkilöstö, sen innovatiivisuus ja sitoutuminen. Strategian tulee toki olla toimiva ja selkeä, jotta siihen sitoudutaan ja se pystytään toteuttamaan, mutta ilman osaavaa henkilöstöä tätä mahdollisuutta ei edes ole olemassa. Organisaatiolle luotua strategiaa toteuttamaan tarvitaan siis henkilöstövoimavaroja, joiden oikeanlainen valinta ja rakenne ovat lopputuleman kannalta olennaisia. (Kesti 2007, 19 ja 207.)

Lähes jokaisella henkilöllä on näkemyksiä ja ajatuksia työyhteisön toiminnan parantamisesta sekä ns. hiljaista tietoa. Tätä kokemukseen ja tuntemuksiin perustuvaa tietotaitoa organisaation kannattaa hyödyntää kehittäessään toimintaa, mm. kyvykkyyksien tunnistamisessa. Näistä valitaan tarkkaan harkitut osiot ns. avainkyvykkyyksiksi ja niiden kehittämiseen panostetaan tuntuvasti, jolloin niistä saadaan aikaan henkilöstön kompetensseja. Monesti juuri nämä henkilöstöressurssin kompetenssit auttavat organisaatiota onnistumaan tavoitteissaan tehokkaasti. (Barney 2007, 5.)

Kun oikeat henkilöt työskentelevät riittävin kompetenssein organisaatiossa, voidaan kiireisenkin operatiivisen toiminnan ohella keskittyä sen kehittämiseen. Innovoidaan ja kokeillaan rohkeasti erilaisia palvelukonsepteja tai vaikkapa täysin uusia organisaa-tiorakenteita. Suuri osa näistä kokeiluista ei menesty, mutta joukosta löytyy usein myös menestystekijöitä. Näitä oikeita asioista tinkimättömästi toteuttaen voidaan saada aikaan itseään voimistava väkipyöräefekti, joka johtaa sekä organisaation tehokkuuden että sen koon merkittävään kasvuun. (Kesti 2007, 73-74.)

On ymmärrettävä, että henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittämistä tulee monitoroida vähintään 3 vuoden aikavälillä, minkä kuluessa investointiohjelmaa parempien toimin-

tatapojen ja palveluiden kehittämiseksi jatketaan. Investoinneista mainittakoon tässä yhteydessä nopeavaikutteiset toiminnan kehittämis- sekä koulutusinvestoinnit, jotka tuovat nopeasti tuottoja suhteellisen pienin panostuksin. Toiminnan kehittämisinvestoinneissa kehitetään nimensä mukaan organisaation ja sen henkilöstön toimintamalleja, jolloin investoidaan pääasiassa henkilöstön ajankäyttöä sekä pieniä rahallisia kehittämispanostuksia. Koulutusinvestointien resurssikäyttö ei juuri eroa tästä. Sen sijaan koulutuksen tuottoa on haasteellista arvioida tarkkaan, vaikka pääsääntöisesti sen tiedetään olevan positiivinen. Ratkaisevinta koulutusinvestoinneissa on se, mitä tapahtuu sen jälkeen, eli miten työ- ja toimintatavat sen perustella kehittyvät. (Kesti 2007, 148, 158.)

Organisaatioiden nykypäivän muutospaineisessa tilassa syntyy usein ristiriitoja, joiden takana saattaakin olla halu ja tarve kehittää organisaation yhteistyötä, työmenetelmiä sekä -tapoja. Näiden ristiriitojen aktiivinen esiin ottaminen sekä positiivinen ratkaisumalli tuovat innostunutta energiaa organisaatioihin. Onnistumisen tunnetta ja yhteenkuuluvuutta voidaan siis lisätä näitä ongelmia yhdessä ratkomalla. Mikäli taas nämä asiat sivuutetaan ja pyritään unohtamaan, on se omiaan syömään työyhteisön voimavaroja ja aiheuttamaan henkilökohtaisia konflikteja henkilöstön välille. (Kesti 2007, 161-163.)

Miten pankkien taloutta sitten arvioidaan? Tilinpäätöstietojen merkitys pankeille on valtava niin niille itselleen kuin myös niiden sidosryhmille. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman ja taseen, jotka kuvaavat pankin toiminnan tuloksellisuutta ja laajuutta sekä kehitystä edelliseen tilikauteen verrattuna. Se sisältää myös toimintakertomuksen, jossa avataan pankin tärkeimmät toiminnot ja niiden kehittyminen sekä liitetiedot, joissa tarkennetaan mm. tase-erien koostumusta, täsmennetään tuloslaskelman eriä sekä kerrotaan tilinpäätöksen laatimisprosessista. Tilinpäätöksen voidaan katsoa olevan pankin tärkein vuosittainen tai pankin koosta riippuen jopa neljännesvuosittainen dokumentti. Sen perusteella sijoittajat, tallettajat ja muut sidosryhmät arvioivat pankin taloudellista kuntoa ja sen riskejä tehdessään päätöksiään pankkien suhteen. Tilinpäätöksen tulee noudattaa tiukasti annettuja lakeja ja asetuksia sekä valvontaviranomaisen normeja, joiden taustalla ovat kansainväliset IFRS-standardit, direktiivit sekä EU:n komission suositukset. (Kontkanen 2015, 77.)

Tuloslaskelmasta ja taseesta muodostetaan erilaisia tunnuslukuja, joilla sitten arvioidaan pankin talouden tilaa ja sen toimintamahdollisuuksia. Tunnuslukuja vertaillaan paitsi absoluuttiseen numeeriseen tasoon, myös pankin edellisvuosien sekä toimialan

vastaaviin tunnuslukuihin. Näin toimien saadaan aikaan tilannekuva tunnuslukujen yleisestä tasosta, niiden kehityksestä sekä voidaan benchmarkata luvut muihin toimijoihin. (Kontkanen 2015, 77.)

Tunnuslukuja lasketaan useimmiten kolmesta talouden näkökulmasta, jotka ovat kannattavuus, vakavaraisuus sekä maksuvalmius. Erilaisia, sinänsä käyviä, tunnuslukumittareita on varsin laaja joukko. Koska kaikkien relevanttien tunnuslukujen läpi käyminen ei olisi tarkoituksenmukaista, esitellään kunkin osa-alueen muutamia tärkeimpiä tunnuslukumittareita.

Arvioitaessa pankin kannattavuutta tilinpäätöslukujen perusteella lähdetään liikkeelle usein erilaisista kateluvuista, jota saadaan laskemalla tarkastelun kohteena oleva tulolaskelman tuloserä liikevaihdolla. Nämä luvut kertovat pankin taloudellisesta tehokkuudesta, eli siitä, paljonko palveluiden myyntihinnasta jää voittoa sen jälkeen, kun kustannukset on vähennetty. Yleisesti pankkien tunnuslukuja tarkasteltaessa kateluvuista esiin nousee liikevoittoprosentti, joka kertoo paljonko varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäänyt jäljelle ennen rahoituseriä ja veroja. (Kallunki 2014, 91, 94.)

$$\text{Liikevoittoprosentti} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liikevaihto} + \text{Liiketoiminnan muut tuotot}}$$

Kaava 1. Liikevoittoprosentti. (Kallunki 2014)

Fivan mukaan kotimaisen pankkisektorin liikevoittoprosentti vuonna 2016 oli keskimäärin 42,3% (Finanssivalvonta 2017b).

Hieman liikevoittoprosenttia tarkempaa tietoa pankin tehokkuudesta saadaan analysoimalla sen kulu-tuottosuhdetta (Cost/Income ratio). Se kertoo, paljonko rahaa on käytetty tulojen saamiseksi. Yleisesti hyvänä tasolla pankeille pidetään alle 50 %:n tasoa, joskin sen saavuttaminen nykypäivän taloudellisessa kontekstissa on erittäin haasteellista. (Kontkanen 2015, 81-82.)

$C/I = \text{Hallintokulut} + \text{poistot ja arvonalentumiset aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä} + \text{liiketoiminnan muut kulut} / \text{Korkokate} + \text{tuotot oman pääoman ehtoista sijoituksista} + \text{nettopalkkiotuotot} + \text{arvopaperikaupan ja valuuttakaupan nettotuotot} + \text{myytävissä olevien rahoitusvarojen nettotuotot} + \text{sijoituskiinteistöjen nettotuotot} + \text{liiketoiminnan muut tuotot} + \text{osuusosakkuusyritysten tuloksista (netto)}$

Kaava 2. Cost/income ratio. (Kontkanen 2015)

Fivan mukaan kotimaisen pankkisektorin kulu-tuottosuhte vuonna 2016 oli keskimäärin 53,7% (Finanssivalvonta 2017b).

Kolmas varsin yleisesti käytössä oleva pankkien kannattavuuden tunnusluku, kokonaispääoman tuotto, ROA (Return on assets), kertoo nimensä mukaisesti sen, miten suurta tuottoa pankki kykenee hankkimaan pääomalleen. Tunnuslukua käytetään erityisesti julkisen kaupankäynnin kohteena olevissa pankeissa, mutta on samalla vakiintunut koko alaa koskeväksi. Pankkisektorilla kannattaviksi nähdään ne pankit, joiden ROA ylittää 1% (Kontkanen 2015, 81-82.)

Koko pääoman tuotto (ROA)

$\frac{\text{Liikevoitto/-tappio} - \text{Tuloverot}}{\text{Taseen loppusumma keskimäärin (vuoden alun ja lopun keskiarvo)}} * 100$

Kaava 3. Koko Pääoman tuotto. (Kontkanen 2015)

Kotimaisen pankkisektorin kokonaispääoman tuotto vuonna 2016 oli keskimäärin 0,5% (Finanssivalvonta 2017b).

Kannattavuuden ohella tunnusluvuilla mitataan pankkien vakavaraisuutta, jota säädelään Suomessa sekä luottolaitoslain että viranomaisen normien voimalla, joiden taustalla puolestaan ovat kansainväliset säännökset. Nämä lähinnä taseesta lasketut luvut kuvaavat pankin pääomarakennetta. Vakavaraisuuden tunnuslukuna yleisesti käytetty omavaraisuusaste kuvaa pääomarakennetta yrityksen koko toiminnan näkökulmasta ja sen kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Se sopii sovellettavaksi myös arvioitaessa pankkien taloudellista tilaa. Yleistä ohjetta omavaraisuusasteen ohjearvoista ei voida noudattaa toimialan pääomarakenteen erikoisuuden vuoksi. Kotimaisen pankkisektorin omavaraisuusastetta voidaan käyttää vertailutietona ja se oli vuonna 2016 keskimäärin 6,0%. (Kallunki 2014, 91, 94 sekä Finanssivalvonta 2017b.)

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}}$$

Kaava 4. Omavaraisuusaste. (Kallunki 2014)

Talletuspankkien on luottolaitoslain perusteella huolehdittava maksuvalmiudestaan siten, että niillä on kaikissa tilanteissa maksuvalmiusriskeihin nähden riittävät laadulliset ja määrälliset valmiudet suoriutua velvoitteistaan. Vaatimus on kaksiosainen - sekä lyhyelle (30pv) että pitkälle (1v) maksuvalmiudelle on omat vaatimuksensa. (Kontkanen 2015, 31.)

Näin ollen maksuvalmiuden tunnusluvuihin käytetään usein vastaavasti lyhyttä maksuvalmiutta mittaamaan Quick ratiota, jolla yritystoiminnan yleinen hyvä taso on vähintään 1, ja vastaavasti pidempiaikaista maksuvalmiutta testataan Current ratiolla, jolla yleinen hyvä taso on vähintään 2. On huomioitava, että maksuvalmiuden tunnusluvut ovat erittäin riippuvaisia toimialasta. (Niskanen 2000, 58.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Kaava 5. Quick ratio. (Niskanen 2000)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{vaihto} - \text{omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Kaava 6. Current ratio. (Niskanen 2000)

2.6 Asiakaspalvelu ja -tyytyväisyys

Asiakaskäyttäytymisessä viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneet muutokset ovat olleet eräitä suurimmista pankkialaa muokanneista tekijöistä. Tämä muutostrendi ei suinkaan vielä ole tiensä päätöksessä, sillä asiakkaiden vaatimukset elävät koko ajan ja toisaalta alan innovatiiviset ratkaisut ohjaavat myös asiakasvalintoja. Asiakas-

palvelun laadun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden merkitys korostuu erityisesti pienempien toimijoiden osalta, jotka eivät voi löytää kilpailuetua täysin uudentyyppisistä tuotteista, muita olennaisesti edullisemmista hinnoittelumalleista tai hyödyntää nichemarkkinaa.

Asiakaspalvelu on inhimillistä vuorovaikutusta, joka liittyy tuotteeseen tai palveluun. Siihen pätevät samat säännöt kuin muuhunkin ihmisten väliseen kanssakäyntiin. Määriteltäessä hyvää asiakaspalvelua voidaan lähteä liikkeelle siitä, että asiakkaan tarpeisiin vastataan tai ne parhaassa tapauksessa ylitetään. Tämä on mahdollista vain, jos osataan kartoittaa asiakkaan tilanne riittävällä kysymyspatteristolla, minkä jälkeen kuunnellaan tarkkaan hänen vastauksiansa. Koska asiakkaiden tarpeet ovat hyvin vaihtelevia, ei kaikkea asiakastapaamisessa voida suunnitella valmiiksi, vaan asiakaspalvelijalta pitää löytyä joustavuutta tilanteen hallitsemiseksi. Lyhytnäköinen voittojen tavoittelu ei johda haluttuihin pysyviin asiakassuhteisiin, joten asiakkaan etu kannattaa aina laittaa etusijalle. Asiakas arvostaa sitä, että häntä kunnioitetaan ja hänet huomioidaan, joten perustekijät kuten tervehtiminen sekä katsekontakti muodostuvat asiakaspalvelussa arvokkaiksi. Kunnioitusta asiakasta kohtaan kuvastaa myös hänelle henkilökohtaisesti varattu aika, jolloin asiakaspalvelija keskittyy häiriöttä vain hänen tarpeidensa täyttämiseen. Ennen kuin asiakaspalvelutilanteessa tehdään lupauksia, on varmistuttava että ne on mahdollista toteuttaa, ja sen jälkeen ne tulee myös lunastaa. Asiakkaan palautuksista saman palvelutarjoajan luokse edesauttaa myös palvelun tasalaatuisuus. (Kannisto & Kannisto 2008, 12-14.)

Asiakaspalvelu voidaan siis nostaa kilpailueduksi ja asiakastyytyväisyyden lähteeksi. Edellä kuvattujen perusasioiden tulee olla kunnossa, jonka jälkeen voidaan tutkia eri asiakaspalvelutyylejä, joilla voidaan tuoda etua tavoitella. Tällaisia malleja ovat mm. ystäväpalvelu, kuningaspalvelu sekä elämispalvelu. Ystäväpalvelu tarkoittaa nimensä mukaisesti verrattain tuttavallista ja epämuodollista tapaa toimia. Sen puitteissa asiakas ja hänen tarpeidensa tyydyttäminen otetaan sydämen asiaksi ja asiakkaaseen suhdeudutaan yksilönä. Tavoitteena on luoda suhde, joka muistuttaa ystävien välistä kohtaamista. Toisesta laidasta löytyy kuningaspalvelu, jossa välit asiakkaaseen ovat muodollisia ja palvelu on huomaavaisen kohteliasta. Asiakkaalle tarjotaan vain juuri sitä mitä hän haluaa ja häntä kohdellaan kuin kuningasta. Kun asiakkaan viihdyttäminen on asiakaspalvelun keskiössä, puhutaan elämispalvelusta. Malli voi perustua joko työntekijän ominaisuuksiin tai roolin ottamiseen tai sille voi olla luotona oma palvelukonsep-

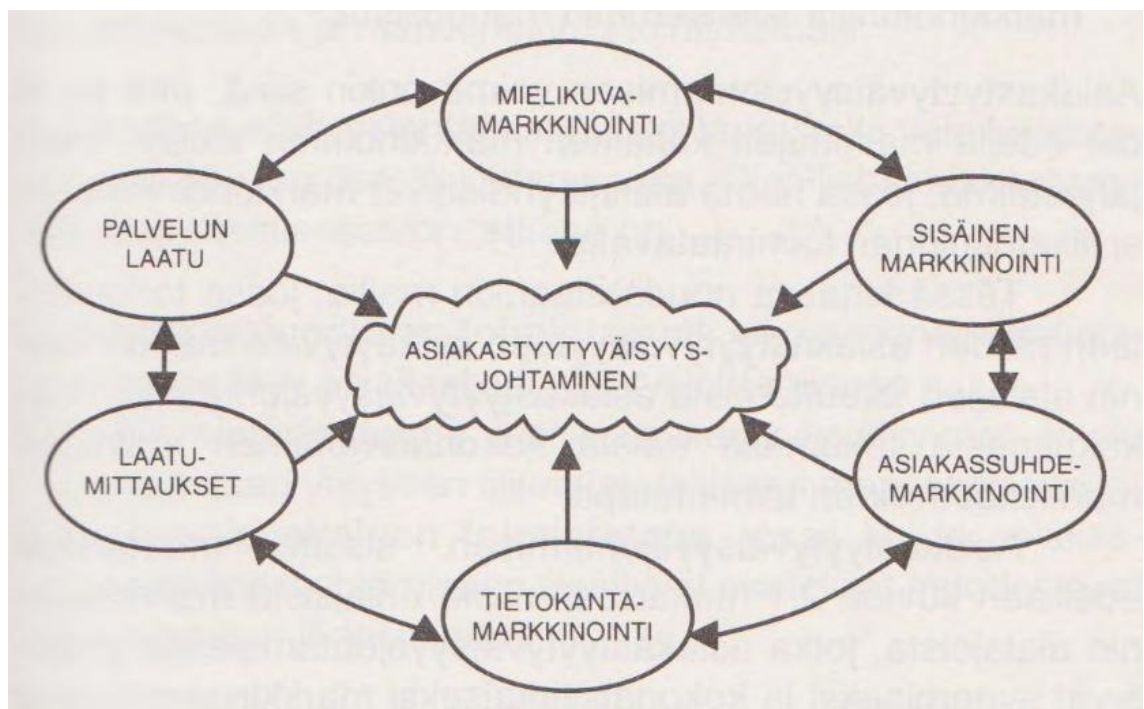
tinsa. Yleisesti määritelty hyvä käytös ei sido tämän mallin käyttöä, sillä sen rajoja voidaan harkitusti rikkoa. (Reinboth 2008, 39.)

Otetaan asiakaspalvelutyyleistä läheisempään tarkasteluun ystäväpalvelu, sillä ao. malli näyttäisi olevan käytössä tai ainakin sitä pyritään soveltamaan useissa B-to-C- palvelua tarjoavissa rahoitusalan yrityksissä. Sen tavoitteena on saada aikaan asiakastyytyväisyyttä luomalla asiakkaalle luottamuksen ja turvallisuuden tunne asioidensa vaivattomasta ja laadukkaasta hoitamisesta. Kanssakäyminen näissä asiakaspalvelutilanteissa muistuttaa ystäväsuhdetta ollen tuttavallista ja mutkatonta. Käytetty kieli ja ilmaisut ovat asiakkaan helposti ymmärrettävissä. Asiakas ei aina välttämättä osaa ilmaista odotuksiaan täsmällisesti, mutta hän kokee yrityksen tarjonnan vastaavan juuri omiin tarpeisiinsa. Palvelutarpeen kartoitus sekä siihen sopivan ratkaisun ehdottaminen korostuvat tällöin henkilökunnan osaamisprofiilissa, jolloin asiakas tiedostaa palveluiden ja tuotteiden hänelle tuomat hyödyt. Jotta riittävän syvällinen ystäväpalvelusuhde voidaan rakentaa, käytetään mallissa yleisesti henkilökohtaisia yhteyshenkilöitä. Yhteyshenkilöiden käyttö vahvistaa asiakassuhteen ohella monesti myös työn mielekkyyttä sen tekijälle ja lisää työn tehokkuutta. Yhteyshenkilötapaamisissa pelkkä tuotteiden myyminen ei ole riittävää, vaan samalla tulee tavoitella myös henkilökohtaisen suhteen luomista ja lujittamista. Suhteen syntyä edesauttaa mahdollinen samastuminen asiakkaan ja työntekijän välillä, jonka johdosta työntekijärakenteen tulisi myötäillä monipuolisesti asiakasrakennetta. Ystäväpalvelua tarjoamalla voidaan luoda yritykselle brändiä, jossa se koetaan helposti lähestyttäväksi ja mutkattomaksi, mutta samalla dynaamiseksi ja ammattitaitoiseksi. (Reinboth 2008, 40-47.)

Tutkittaessa tämän päivän yrityskentän arvoja voidaan nopeasti huomata, että asiakaslähtöisyys on melko monen toimijan listalla. Asiakaslähtöisyyteen liittyy monesti ajatus asiakkaiden odotusten ylittämisestä. Mitä nämä asiakaslähtöisyys ja asiakkaan odotusten ylittäminen sitten ovat, sillä monesti niitä ei ole yrityksissä sen tarkemmin määritelty? Edellä mainitut arvot eivät suinkaan tarkoita, että asiakkaan eteen on oltava valmis tekemään ihan mitä hyvänsä ja mihin hintaan tahansa. Tyytyväiset asiakkaat kertovat toki omalta osaltaan onnistuneesta asiakaslähtöisyydestä, mutta samaan aikaan yritystoiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa. Organisaatiota kehitettäessä onkin pyrittävä siihen, että asiakkaita palvellaan sen johdosta nykyistä paremmin jollakin asiakkaan nimenomaisesti arvostamalla tavalla niin, että kannattavuus kasvaa tai pysyy vähintään ennallaan. (Reinboth 2008, 40-46.)

Laadukkaan asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden korrelaatio on ilmeistä. Paitsi asiakaspalvelulla myös sen johtamisella on suuri merkitys aikaansaatuun tyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa on kyse liiketoiminnan johtamis- ja markkinointijärjestelmästä, joka perustuu kokonaisvaltaiseen markkinoinnilliseen ajatteluun. Siinä ilmenee uusi markkinointiajattelu, joka hyödyntää nykytekniikkaa ja jonka kehitystyö sekä markkinointitoimenpiteet integroituvat kokonaisjärjestelmäksi. Markkinointi ei enää ole erillinen toiminto yrityksissä, vaan tapa toteuttaa liiketoimintaa, jolloin perinteisesti markkinoinnissa käytetty 4 P:n ajattelumalli ei enää sovellu käytettäväksi. Asiakastyytyväisyysjohtamisen mallissa puhutaankin kokonaisvaltaisesta markkinoinnista asiakassuuntaisen markkinoinnin sijaan. (Rope & Pöllänen 1994, 9-17.)

Huomioitavaa on, että asiakastyytyväisyysjohtamisen malli on selkeästi operatiivisen johtamisen järjestelmä. Asiakastyytyväisyysjohtaminen ei ole irrallinen markkinointisuuntaus, vaan toimintamalli, joka kytkee yhteen markkinoinnin toiminnot sekä johtamisjärjestelmän muodostaen niistä yhtenäisen toimintatavan.



Kuva 4. Asiakastyytyväisyysjohtamisen malli (Rope & Pöllänen 1994, 23)

Johtamisen jakamista ihmisten ja liiketoiminnan johtamiseen ei ole tarpeen tehdä käsiteltäessä asiakastyytyväisyysjohtamista, sillä se yhdistää nämä näkökulmat. Päämäärä, riittävä taloudellinen tulos, on sama kuin kaikissa muissakin johtamismalleissa. Merkittävin ero muihin malleihin tulee johtamisen keskeisistä näkökulmista, joita asia-

kastytyväisyysjohtamisessa on kolme kappaletta. Ensinnäkin niin johtamisen kuin liiketoiminnan tulee toimia asiakaskeskeisesti, jolloin asiakastytyväisyys on olennainen mittari muodostaen keskeisen impulssiperustan. Toiseksi johtaminen kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet, sillä kaikki yrityksissä tehtävä työ näkyy asiakkaalle vähintään välillisesti ja edesauttaa näin ollen asiakastytyväisyyden muodostumista. Kolmantena mallin peruskivenä on tilannekeskeisyys - eri tilanteisiin laaditaan sovellettuja toimintamalleja liiketaloudellisen menestyksen parantamiseksi. (Rope & Pöllänen 1994, 49-50.)

Tärkeimpiä työkaluja asiakastytyväisyysjohtamisessa ovat asiakastytyväisyyden mitaussystematiikka, asiakastietokanta sekä kehittynyt johtamiskulttuuri. Koska toiminnan kehittäminen perustuu pitkälti asiakkailta saatuun dataan, on olennaista, että kyetään selvittämään asiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys sekä näiden taustalla olevat tekijät. Asiakastietokanta auttaa oikein käytettynä parantamaan asiakastuntemusta, ja sitä kautta viestintää voidaan kohdistaa yksilöllisemmin ja asiakassuhdetta kokonaisuudessaan kehittää. Jotta jatkuva asiakastytyväisyyspalautteen mukainen liiketoiminnan kehittäminen olisi ylipäättään mahdollista, tarvitaan yritykselle kehittynyt johtamiskulttuuri. (Rope & Pöllänen 1994, 49-50.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskokonaisuus

Tutkittavana on Someron Säästöpankissa vuosien 2016 - 2017 vaihteessa toteutettu laajamittainen muutosohjelma. Tähän ohjelmaan kuului iso joukko erilaisia muutoksia, sillä uudistuksia tehtiin organisaatorakenteen ohella mm. työtapoihin, tehtäväjakoon, aukioloaikoihin, asiakasohjelmiin sekä tuoteportfolioon. Tehtyjen muutosten tarkempi kuvaus on luvussa 3.3.1 Pankin muutosprosessiin liittyvä dokumentaatio.

3.2 Aineiston keruu

Aineiston keruussa käytettiin aineistotriangulaatiota, eli tutkimuksessa hyödynnetään useita erilaisia aineistoja. Tutkimusaineistoina ovat toimineet haastattelut, talousdokumentit, tutkimustulokset sekä tutkittavaan aiheeseen olennaisesti liittyvät erillisdokumentit. Tähän on päädytty, koska on todettu, ettei yksittäisellä materiaalivallinnalla voida saavuttaa riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Useamman menetelmän käytöllä myös parannetaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan alkuperäisenä ajatuksena oli tehdä tutkimus sähköpostikyselyllä sekä pankin johdon että henkilöstön mielipiteitä ja käsityksiä muutoksesta. Tämä suunnitelma hylättiin toimeksiantajan taholta ja sovittiin tutkimuksen fokuksen olevan pankin johtoryhmässä. Koska tutkittavien joukko pieneni tässä yhteydessä merkittävästi, päätettiin tutkimus toteuttaa kvalitatiivisia teemahaastatteluja hyödyntäen.

Teemahaastatteluja ja koko tutkimusta varten perehdyttiin varsin laaja-alaisesti tutkimuskohteen teoreettiseen viitekehykseen. Kirjallisuutta tutkittiin ja tarkasteltiin sekä muutoksen lähtökohtina olleiden tekijöiden osalta että tutkimuskysymyksen taustoitusta ajatellen. Perehdyttiin myös teemahaastatteluiden teoriaan ja käytäntöön alan kirjallisuuden avulla. Teoriakehyksen pohjalta sekä laadittiin sittemmin kysymykset teemahaastattelua varten. Kysymykset jaettiin tutkimuksen mukaisesti kolmeen eri teemaan; muutokset taustoihin, muutoksen valmisteluun ja implementointiin sekä muutoksen onnistumiseen ja jälkihoitoon.

Teoriaosuudessa käytetty tutkimusmateriaali on pääosin peräisin 2000-luvulta. Yksittäisinä lähteinä on käytetty myös 1990-luvulla laadittua materiaaleja, jotka sisältävät Kotterin sekä Mintzbergin organisaatioteorioita. Kyseiset teoriat ovat yhä tänä päivänä yleisesti käytettyjä tieteellisessä tutkimuksessa, joten niiden voidaan katsoa olevan täysin valideja myös tämän tutkimuksen kannalta.

Pankin johtoryhmän teemahaastattelut toteutettiin Somerolla marraskuussa 2017. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja Juhani Huupponen, hallintojohtaja Petri Siviranta sekä pankinjohtaja Joni Rintamaa. Tätä varten oli varattu rauhalliset toimivat tilat jotta haastattelut voitiin suorittaa ilman häiriötekijöitä. Haastattelut etenivät joustavasti noudatellen väljästi teemahaastatteluun laadittua kysymysrunkoa. Haastatteluiden pituudeksi muodostui kunkin henkilön kohdalla melko tarkkaan 1 tunti.

Muut tutkimuksessa käytetyt materiaalit on saatu suoraan toimeksiantajalta. Sekä henkilöstö- että asiakastutkimuksen kohdalla on tulevissa luvuissa tarkemmin kerrottu niihin liittyvän materiaalin keräämisestä sekä koonnista. Tutkimuksessa käytetty pankin tulodata on tulostettu suoraan Säästöpankkiryhmän taloushallintajärjestelmästä. Muuna materiaalina on käytetty Someron Säästöpankissa muutoksen valmistelussa ja implementoinnissa käytettyjä powerpoint-kuvia. Niiden valmistuksesta on aikanaan vastannut pääasiassa pankin johtoryhmä.

3.3 Aineistoanalyysi

3.3.1 Pankin muutosprosessiin liittyvä dokumentaatio

Tutkimusta varten on tutkijan käyttöön luovutettu seuraavat dokumentit pankin muutosprosessiin liittyen:

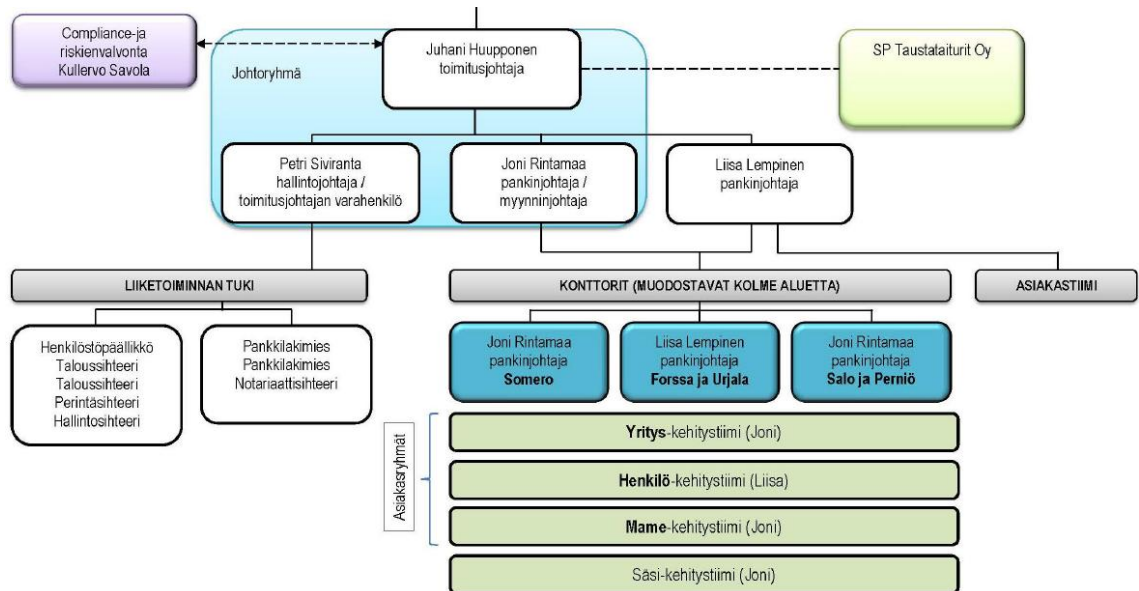
- Pankin hallitukselle 2.3.2017 esitetty powerpoint-yhteenveto muutospäätöksestä.
- Henkilöstön Lync-muutospalaverissa syksyn 2017 aikana käytetty powerpoint-materiaali neljän kokouksen osalta kaikkiaan kahdeksasta. Numerot 1, 5, 6 ja 7.

Tutkimus aloitettiin pankin hallitukselle esittelystä "Muutos 2016-projekti ja tulevaisuus 2018" -materiaalista, joka sisältää 29 kpl powerpoint-kuvaa. Laatijoina tällä dokumentilla ovat olleet johtoryhmän jäsenet hallintojohtaja Petri Siviranta sekä pankinjohtaja Joni Rintamaa.

Esityksen on tarkoitus koota taustoittaen yhteen kattavasti kaikki ne muutokset, jotka Someron Säästöpankissa toteutettiin vuosien 2016-2017 vaihteessa. Tutkittaessa muutostyön kokonaisuutta havaitaan kyseessä olevan rekonstrukttiivinen muutos Greenen (2007, 21-22) neliportaisen luokittelun mukaan. Muutosohjelma on sisältänyt astetta voimakkaampia ja nopeampia muutoksia organisaation toimintaan.

Materiaalin mukaan isona taustatekijänä on ollut varmistaa pankin menestys pitkällä tähtäimellä parantamalla tehokkuutta ja kannattavuutta sekä tuomalla lisäarvoa valitulle asiakasjoukolla. Tämä vaikuttaa sinänsä loogiselta, onhan liikeyrityksen tuotettava voittoa omistajilleen nyt ja tulevaisuudessa. Läpikäyty muutosprosessi on perustunut strategiakarttaan, jota on vastaavasti päivitetty. Työn alussa lähtökohtana on ollut pyrkimys varmistaa riittävä kuva toimintaympäristöstä, kuten Mattila (2007, 15) muutostyön kuvauksessaan suosittelee. Seuraavassa tarkastellaan muutostyön kokonaisuuden eri osa-alueita.

Selkeästi suurin yksittäinen asia Someron Säästöpankin muutosohjelmassa on ollut organisaation muutos, jossa konttoreiden, liiketoiminnan tuen sekä Taustataitureiden työnjakoa on mietitty uudelleen. Konttoreille on pyritty luomaan mahdollisimman paljon aikaa toimia asiakkaiden kanssa ja kaikki sellainen työ, jossa asiakas ei ole läsnä, on pyritty siirtämään Taustataitureit Oy:öön. Organisaatiosta on samalla poistunut varatoimitusjohtaja. Hän toimi vuoden 2016 loppuun asti johtoryhmä jäsenenä, vastaten pankin asiakasliiketoiminnasta ja toimien kolmen alueellisen pankinjohtajan esimiehenä. Vuoden 2017 alusta alkaen pankin konttoreita johtavat käytännössä kunkin viiden konttorin palvelupäälliköt, joiden toimivaltuudet eivät ole samalla tasolla kuin samaa työtä ennen tehneillä pankinjohtajilla. Heidän esimiehinään toimivat pankinjohtajat Liisa Lempinen Forssassa ja Urjalassa sekä pankinjohtaja Joni Rintamaa Somerolla, Salossa ja Perniössä. Samalla Rintamaan vastuulla on myynnin johtaminen koko pankissa ja hän toimii johtoryhmän jäsenenä. Pankinjohtajien esimiehenä toimii vuoden 2017 alusta lähtien pankin toimitusjohtaja Juhani Huupponen.



Kuva 5. Someron SP:n organisaatio 1.1.2017 alkaen. (Someron SP 2017c)

Pankin organisaatioon perustettiin kaksi uutta ryhmää, asiakas- ja lakipalvelut-tiimi. Asiakastiimin tarkoituksena on aktiivisella toiminnallaan hankkia pankille uusia asiakkaita, osallistua erilaisiin tapahtumiin pankin koko toimialueella sekä varata neuvotteluaikoja pankin toimihenkilöille. Lakitiimi puolestaan prosessoi pankin asiakkaiden toimeksiantoja. Kumpikin tiimi toimii koko pankin toimialueella. Samalla käynnistettiin asiakasryhmäkohtaiset kehitystiimit.

Tässä kohtaa pysähdytään tarkastelemaan Someron Säästöpankin organisaation syvempää olemusta. Harisalon (2008, 23-25) mukaan eräänä organisaatiota määrittävänä ominaisuutena voidaan nähdä päätöksenteon hajautus. Tehdyt organisatoriset muutokset ovat vieneet tilannetta kohti entistä keskitetympää päätöksentekomallia, koska johtajien määrää on supistettu ja jäljelle jääville keskitetty entistä enemmän vastuuta. Tämä todennäköisesti nopeuttaa pankin useita prosesseja mutta samalla se kasvattaa virheellisten päätösten todennäköisyyttä.

Tutkittaessa organisaation rakennetta Mintzbergin & Lehtisen (1990, 12-16) teorian mukaan huomataan seuraavat seikat. Organisaation operatiivisen ytimen muodostavat

konttorit henkilöstöineen, kun taas strateginen huippu koostuu johtoryhmästä ja osittain myös pankinjohtaja Lempisestä. Muutoksessa on havaittavissa keskittämispainetta, sillä strategisen huipun vastuu on kasvanut. Keskilinjassa voidaan nähdä uudessa mallissa enää lähinnä palvelupäälliköt, sillä pankinjohtajien status on muuttunut edellä kuvatun laisesti. Organisaation teknostrukturi on sekä tukihenkilöstö on sijoitettu liiketoiminnan tukeen pois lukien compliance- ja riskinvalvontatoimi.

Someron Säästöpankin organisaation mallin ennen vuotta 2017 voidaan katsoa olleen hyvin puhtaasti Mintzbergin & Lehtisen (1990, 209-218) kuvaama tulosityksikköorganisaatio. Tämä käy ilmi myös pankin johtoryhmän haastatteluista. Keskushallinto antoi tulosityksiköille pitkälle menevän autonomian valvoen sen tuloksia. Keskilinja ja sen pätevyys olivat keskeisiä tekijöitä ja työnjako kohtuullisen jyrkkää. Tulosityksiköiden johtajia koulutettiin laajasti varmistaen heidän kyvykkyytensä. Suoritusmittarit olivat tulosityksikköjohtajien tärkein valvonta- ja ohjausväline.

Organisaatiomallin muutoksen johdosta sen voidaan tulkita ottaneen pienessä määrin myös muiden mallien rakenteita käyttöönsä, eikä enää ole niin suoraviivainen tulosityksikköorganisaatio. Mintzberg & Lehtinen (1990, 185) toteavat, että osaaminen ja sitä kohottava koulutus ovat ammattilaisbyrokratian mallissa keskeisiä tekijöitä, ja juuri niitä tämän muutoksen yhteydessä korostetaan monessa eri yhteydessä. Samalla on lähestytty hieman myös yksinkertaista organisaatorakennetta yhden johtoportaan vähene-
misen sekä päätöksenteon keskittämisen myötä. Uutena muodostetut laki- ja asiakas-
tiimit sekä kehitystiimit puolestaan viittaavat projektiorganisaation malliin. Siinä Mintz-
bergin & Lehtisen (1990, 248) mukaan asiantuntijat työskentelevät markkina- ja toimin-
topohjaisissa projektiryhmissä organisaation eri puolilla ja lopputuloksena on usein
matriisiorganisaatio.

Pankin asiakaskantaan tehtiin tarkennusta niin, että pankin omat asiakassegmentoin-
timallit poistettiin ja käyttöön otettiin Säästöpankkiliiton suosittelemat raja-arvot. Näin
toimien saavutetaan automaation mukanaan tuoma etu, jossa järjestelmä tarkastelee
asiakkaan tilanteen ilman eri toimenpiteitä kuukausittain ja suorittaa tarvittavat asiakas-
koodaukset automaattisesti. Koska tiettyjen tuotteiden asiakashinnoittelu perustuu
segmentointiin, myös tässä kohtaa katsottiin muutoksesta saatavan hyötyä selkeytenä
ja varmatoimisuutena. Muutokselle lienee ollut asiakaskuntaan nähden positiivinen
vaikutus ainakin hinnoittelun osalta, sillä Someron Säästöpankin asiakastutkimuksessa
2017 asiakkaat arvioivat palveluiden hinta-laatusuhteen parantuneen erityisesti pankki-
tuotteiden osalta edellisvuosiin verrattuna.

Toinen merkittävä muutos oli asiakasvastuiden käyttöönotto eli asiakassalkutus, jossa kaikki yritys- ja mame-asiakkaat (mame = maa- ja metsätalous) sekä henkilöasiakkaita avainasiakkaat vastuutettiin pankin toimihenkilöille. Samalla henkilöstön toimenkuvia ja osaamisvaateita täsmennettiin vastaamaan työn uutta mallia. Täsmennyksessä ei kaikilta osin ole täysin onnistuttu, kuten tuonnempana tutkimuksessa henkilöstötutkimusta analysoitaessa voidaan todeta.

Asiakassalkutuksella tavoiteltiin erityisesti säännöllisempää kontaktointia, jonka uskotaan lisäävän asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Pankissa nähtiin salkutuksen myös parantavan asiakasvastaavan mahdollisuuksia hallita ja johtaa omaa työtään tehokkaasti. Verrattaessa tätä muutosta ja sen tavoitteita Reinbothin (2008) kuvaamaan ystäväpalvelun malliin voidaan todeta, että pankki on päättänyt vahvistaa tätä jo ennen muutosta käytössään ollutta asiakaspalvelutyyliä entisestään. Onhan yhteyshenkilön käyttö olennainen osa ystäväpalvelumallin sisältöä ja luo perustan sen onnistumiselle sekä tuo työhön mielekkyyttä.

Asiakasvastuullisten salkut muodostettiin 200-700 asiakkaasta toimenkuvasta riippuen. Työaika ohjeistettiin käyttämään salkun hoitoon 60% työajasta, lopun mennessä tasan muiden asiakkaiden tapaamisiin ja muihin arjen töihin. Tavoitteena on tavata salkutetut asiakkaat vuosittain joko puhelimitse, verkkoviestinnällä tai konttorikäynnillä. Tämä on merkittävä uudistus, sillä ennen vuotta 2017 vain konttorikäynti on hyväksytty tapaamiseksi. Toimialan murroksessa on jo vuosia korostunut asiakkaan hoitamisen monikanavaisuus, kuten Sydänmaanlakka (2012, 80-81) on todennut. Tämän perustella edellä mainittu muutos on ollut olennainen tekijä, kun halutaan vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tosin viitekehysten tuntien voidaan todeta, että muutos olisi pitänyt toteuttaa jo vuosia aiemmin.

Pankin sisäistä viestintää muutos 2016 -projekti uudisti kokonaisuudessaan. Sisäiseen viestintään otettiin käyttöön viikoittain julkaistava tiedote, jonka sisältö oli täysin uudistettu. Uusitut konttorien aukioloajat, klo 10.00 - 16.30, sekä käyttöön otettu työaika-liukuma mahdollistivat viikoittaiset pankkitason palaverit sekä aamujen lukuhetket. Muutoksilla pyrittiin viestinnän avoimuuteen sekä omatoimisen oppimisen tukemiseen. Pankin henkilöstötutkimuksen tuloksia analysoitaessa tuonnempana tässä tutkimuksessa tullaan osoittamaan, että nämä koetaan henkilöstön puolelta onnistuneiksi muutoksiksi.

Tuoteportfolion osalta muutoksia tehtiin talletustuotteisiin niin, että säännöllisin määräjain uusittava määräaikaistilit päätettiin muuttaa kiinteäkorkoisiksi säästötileiksi pienten sijoitussummien ollessa kyseessä. Perusteena oli säästää sekä asiakkaan että toimihenkilön aikaa, kun pelkästään tilin erääntymisen takia ei tarvitsisi enää tavata. Luottopuolella tuotiin Joustoluotto takaisin tilivalikoimaan.

Pankin ulkoinen viestintä koki myös merkittäviä muutoksia. Suurin uudistus oli, että vakituisen markkinointisihteerin vaihdettua muihin tehtäviin päätettiin rekrytoinnin sijaan hoitaa markkinointi ostopalveluna Taustataituri Oy:stä 2 pv per viikko -sopimuksella. Sosiaaliseen mediaan samoin kuin muihinkin sähköisiin kanaviin lisättiin panostusta samalla kun printtimedian osuutta vähennettiin.

Pyrkimyksenä Someron Säästöpankissa on hiljalleen pyrkiä pois ajatustavasta "toimihenkilö, konttori ja konttorin asiakas" ja tuoda sen tilalle pankkitason toiminta. Tällä perusteella otettiin käyttöön vuoden 2017 alusta pankkikohtainen tulosseuranta ja palkitseminen vanhan aluekohtaisen tilalle. Samalla palautettiin aiemmin käytössä olleet toimihenkilökohtaiset mittarit ja niihin liittyvä palkitseminen.

Yhteenvedona hallitukselle esitetystä raportissa Rintamaa ja Siviranta toteavat muutoksen tuloksista sen, että henkilökunnan lukumäärä on pienentynyt, tehokkuus kasvanut ja tekemisen taso noussut. Henkilökunnan palautteen todetaan olleen positiivista erityisesti sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän osalta. Yhteenvedon asioita analysoidaan tuonnempana sekä pankin henkilöstötutkimusta että taloudellista dataa tarkasteltaessa.

Dokumenttikokonaisuuksista toisena tutkitaan muutosprosessiin liittyneiden kokousten, joita myös tietoiskuiksi nimitetään, materiaaliin. Tutkimuskäytössä on neljä kaikkiaan kahdeksan tietoiskun materiaalista. Tietoiskuissa muutos on jaettu eri teemoihin, jotta se olisi helpompi ymmärtää kuin kerralla esiin tuotu massiivinen kokonaisuus. Tietoiskut ovat ajallisesti sijoittuneet syys-marraskuulle 2017.

Ensimmäinen tietoisku otsikolla "Muutosten vuosi 2017" on päivätty 28.9.2016 ja sen esittelijänä toimii hallintojohtaja Siviranta. Siinä on aluksi käsitelty muutoksen näkymistä ihmisessä samaan tapaan kuin Kasken ja Kianderin (2005) mallissa. Tämän jälkeen kerrotaan kattavasti muutoksen sekä sen viestinnän aikataulutuksesta vuoden 2016 syksyn aikana ja todetaan kesän esivalmisteluissa myös henkilöstön olleen mukana. Muutosta perustellaan varsin monipuolisesti ja sen tavoitteista kerrotaan olennaiset asiat.

Juuri edellä mainittujen asioiden läpi käyminen 1. tietoisuudessa lienee ollut muutosjohtamisen kannalta varsin harkittu toimenpide. Toteutuhan tällöin iso osa Valteen (2002, 33-34) mainitsemista keinoista muutosmyötärinnan synnyttämisessä prosessin alkuvaiheessa. Maininta henkilöstön osallistumisesta muutosprosessiin on samoin tärkeää. Varmistamalla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet on voitu vähentää muutoksen tuomia pelkoja ja uhkakuvia sekä todennäköisesti saatu siitä parempia tuloksia niin työelämän laadun kuin tuottavuudenkin näkökulmasta, kuten Valtee (2002) kertoo.

Tietoisuuden numero 5 esiintyjänä toimi henkilöstöpäällikkö Satu Alanne ja se on päivätty lokakuun lopulle. Isona aiheena olivat aukioloajat, työaikamuutos ja osaamisen kehittäminen. Alussa kerrattiin muutoksen syitä. Tämä olikin varmasti tarpeen, sillä muutosviestit tulee toistaa keskimäärin 17 kertaa, ennen kuin ne saavuttavat kohderyhmän ymmärryksen on Valpola (2004, 62-63) linjannut. Aukioloaikoja avattiin perustellen muutaman kalvon verran. Tämän jälkeen siirryttiin osaamisen johtamiseen, jonka prosessi ja vastuut kuvataan lyhyesti, muttei sen enempää enää taustoiteta muutosta.

Kuudennessa tietoisuudessa marraskuun 2. ääneen pääsi pankinjohtaja Liisa Lempinen, joka esitteli perustettavaa asiakastiimiä. Kuvissa kerrottiin tiivistettynä asiakastiimin tavoite ja sen ohella varsin seikkaperäisesti sen eri tehtävät. Lopuksi esiteltiin tiimiin valitut kolme henkilöä. Esityksen tunnelma poikkesi merkittävästi muista tietoisuista koettamalla selkeästi luoda yhteishenkeä. Siinä pyrittiin hyvin positiivisella kielenkäytöllä selkeästi kannustamaan henkilöstöä muutokseen ja toimintaan, kuten Kotter (1997) kehottaa johtoa toimimaan muutostilanteissa.

Muutosprosessin toiseksi viimeinen tietoisuus, järjestysluvultaan 7, on pidetty pankinjohtaja Joni Rintamaan toimesta 9.11.2016. Sen otsikkona oli myynninjohtaminen 2017. Materiaalin tarinassa oli huomiota herättävästi havainnollistettu muutosten vaikutusta rahoitusneuvojen arkityöhön. Tämän jatkeena oli mielenkiintoa lisäävä kuvaus siitä, mitä asiakasrajapinnassa olevat toimihenkilöt tulevat tekemään myynnillisesti vuoden 2017 aikana. Vuosi oli jaettu kolmeen jaksoon, joissa kussakin on oma pääteemansa ja samaan aikaan kehoitetaan toimintaan. Esityksessä oli selkeästi pyritty käyttämään Greenen (2007, 181) kuvailemaa AIDA-mallia. Tekemisen kuvailtiin olevan jossain määrin tasaista puurtamista, eikä Kotterin (1997, 18-20) muutosjohtamisen mallin mukaisia nopeita tuloksia ja niiden juhlimista ole otettu huomioon.

3.3.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelujen tutkimisessa on käytössä ollut narratiivinen analyysi. Se keskittyy kertomusten sisältämien merkitysten analysointiin, jolloin kertomusten sisältö on analyysin keskipisteessä. Tällöin haasteltavien mietteet tulevat vahvasti esille ja ovat pääosassa tulkintoja tehtäessä. Tutkimuksen nojautessa tulkinnallisuuteen, tutkijan on ymmärrettävä narratiivisen analyysin kautta, kuinka tutkimukseen osallistujat tulkitsevat tapahtumia. (Hirsjärvi ym. 2007, 213.)

Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin käyttäen peruslitteroinnin tasoa. Tämä tarkoittaa, että puhe litteroitiin sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätettiin pois mm. keskenjääviä tavuja, yksittäisiä äännähdyksiä sekä täytesanoja. Litteroinnin taso valikoitui sillä perusteella, että haastattelujen sisällöstä halutaan analysoida pääasiallisesti vain puheen asiasisältöä, eikä niinkään tulkita ilmaisutapaa tai keskustelijoiden välistä vuorovaikutusta. Kyseessä on siis realistinen suhtautuminen kieleen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimusaineisto on litteroinnin jälkeen koodattu. Koodauksella tarkoitetaan aineiston jäsentelyä numeroita, merkkejä, alleviivauksia tms. tehokeinoja käyttämällä niin, että tutkija korostaa aineistossa tutkimustehtävään ja -kysymykseen liittyviä olennaisia asioita. Koodausyksikköinä voivat toimia kaikki aina sanasta kappaleisiin asti ja jopa pidemmät tekstiosiot. Koodit toimivat tiekarttana aineiston analyysille, sillä niiden perusteella laajastakin aineistosta kykenee löytämään haluttuja aiheita koskevat kohdat myöhemmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Analyysivaiheessa haastateltavien kertomukset on pyritty tulkitsemaan teorian sekä muun tutkimusmateriaalin avulla ja laatimaan tästä lukijalle kokonaiskuva. Seuraavassa tutkitaan siis teemahaastattelujen koodatut tulokset teemoittain.

Muutoksen taustat

Pankin muutostarpeen taustatekijöistä olennaisimmat olivat tutkimuskysymyksen mukaan asiakaskäyttäytymisen muutos, taloudellisen viitekehyksen transformaatio sekä finanssialan tiukkeneva lainsäädäntö ja valvonta.

Asiakaskäyttäytymisen muutos nousi haastatteluissa esiin merkittävänä muutoksen syynä jokaisen haastateltavan mielestä. Käteisen rahan käyttö ja siihen liittyvät tarpeet ovat pienentyneet merkittävästi. Asiakkaat, erityisesti alle 40-vuotiaat, eivät enää kovin

mielellään käy pankissa. Kaikki asiat lukuun ottamatta asuntolainaa pyritään hoitamaan muita palvelukanavia pitkin, kuten Sydänmaanlakka (2012, 80-81) on todennut. Samalla kun konttorissa käydään vain isompien ja monimutkaisempien asioiden ollessa kyseessä, ovat asiakkaiden pankkitoimihenkilöille suuntaamat osaamisvaatimukset nopeasti kasvaneet. Tähän vaateeseen vastaaminen nähdään elintärkeänä. Tulevaisuutta visioidaan niin, että konttoriverkoston merkitys supistuu yhä, joskin tarvetta sille nähdään yhä.

"Asiakas ei tule enää vapaaehtoisesti pankkiin, jos ei ole pakko"

Sääntelyn ja valvonnan kiristymisen nähdään haastattelujen perusteella olevan olennaisia muutosajureita. Velvoitteet valvonnassa sekä raportoinnissa ovat moninkertaisesti lähivuosien aikana. Käytännössä se tarkoittaa pankissa suurta työpanostuksen lisäämistä sekä ostopalveluiden kasvanutta käyttöä aiheeseen ja näin ollen huomattavaa kulujen kasvua. Sääntelyn lisääntyminen näkyy myös ansaintakeinojen arvioimisena sen asettaessa haasteita erityisesti säästämisen ja sijoittamisen tuotteiden myyntiin. Tämä tarkoittaa samalla, että myös sääntely asettaa toimihenkilöille osaamispaineita.

"Odotukset asiakkaiden puolelta kasvaa ja sitten taas osaamisvaateet sääntelyn puolesta kasvaa."

Pankkien toimintaan vaikuttaa olennaisesti taloudellinen viitekehys, jonka transformatio on haastatteluja analysoimalla ollut yksi taustatekijä organisaatiomuutokselle. Eriyisesti globaalin korkotason alhaisuus ja sitä kautta ansaintarakenteen muutos on antanut vauhtia. Niin uutta ansaintaa kuin kustannusrakenteen muokkaamista on tämän seurauksena harkittu ja toteutettu.

"Muutoksilla on haettu sitä että pystytään olemaan itsenäinen myös tulevaisuudessa. Meidän asiakasliiketoiminnan tulos paranee elikkä busineksen pitää tuottaa."

Pankin muutoksen ajoitukseen vaikuttivat luontaiset henkilömuutokset eli kahden avainhenkilön poistuminen pankin palveluksesta sekä joidenkin toimihenkilöiden poistuma konttoreista. Tällöin nähtiin tarvetta ja mahdollisuutta suuremmille muutoksille sen sijaan että olisi rekrytointien kautta jatkettu samalla toimintamallilla. Sen sijaan finanssisektorin kilpailua ei juurikaan pidetty pankin muutosten taustatekijänä. Se tosin mainittiin muutamassa yhteydessä, mutta lähinnä tulevaisuuden suurempiin trendimuutoksiin, kuten maksupalvelun vapauttamiseen liittyen.

"Tämä oli luonnollinen kohta lähteä muuttamaan sitä."

Miten nämä taustalla olevat tekijät sitten vaikuttavat tänä päivänä pankkityön tekemiseen ja sitä kautta aikaansaavat mahdollisia muutospaineita? Pankin johtoryhmän yhtenäinen näkemys on, että osaamis- ja koulutusvaateet lisääntyvät kun taas henkilöstömäärä vähenee. Osaamisen tulee olla jatkossa yhä spesifimpää, sillä kasvavan tietomäärän johdosta ei voida enää turvata moniosajiiin. Vain haasteellisemmat face-to-face tapaamiset hoidetaan konttoreissa, muut tehtävät siirretään taustalle. Palvelumalli perustuu yhä enemmän tuttujen ihmisten väliseen toimintaan, aivan kuten Reinboth (2008, 39) ystäväpalvelumallin kuvauksessaan toteaa.

"Pankeilla ei ole enää mahdollista pitää sellaista ihmismäärää töissä, joka ajaa siihen että niille ihmisille jotka ovat vielä pankeissa, heidän toimenkuvansa tulee entistä vaikeammaksi."

Muutoksen valmistelu ja implementointi

Miten sitten pankin organisaatiomuutos on toteutettu? Vastaako toteutus tutkimuskysymyksen haasteeseen siitä, että se on ollut prosessiteknisesti kiitettävä?

Lähdetään liikkeelle tehdystä muutostyöstä, joka oli varsin laaja ja kattava. Muutostyön yksityiskohtainen esittely on luvussa 3.3.1 Pankin muutosprosessiin liittyvä dokumentaatio, joten tässä kohtaa keskitytään lähinnä siihen, mitä pankin johtoryhmän jäsenet pitivät olennaisimpina muutoksina. Kaikki osaamiseen liittyvät muutokset, kuten osaamistiimit, osaamisen johtaminen ja koulutukset saivat useita mainintoja.

"Varmaan sitten nämä osaamistiimit..."

"Asiakastiimit alkoivat myös sparraamaan keskenään"

"Elikkä nyt meillä kaikki esim. koulutukset rullaa kolme viikkoa eteenpäin"

"Jokaisella päälliköllä on oma osaamisroolinsa."

Tiedotuksen uudistaminen sekä viestinnän uusi avoimempi linja nähtiin samoin tärkeänä tekijänä ja niihin viitattiin monesti.

"Viikkotiedotteiden rakenne on muutettu täysin"

"...tiistaisin pääsääntöisesti yhteinen aamupalaveri missä on koko pankki mukana."

"Kaikki Some-kanavat aktivoitiin ja lähdettiin tykittämään sitäkin kautta."

"Dialogia halutaan nyt nimen omaan kääntää sinne konttorin väen puolelle."

Asiakkaiden kannalta todennäköisesti suurin muutos oli asiakkaiden vastuuttaminen sekä siihen liittyvät toimenpiteet. Samaan aikaan myös hinnoittelua sekä tuotevalikoiden uudistettiin. Näillä voidaan tutkimuksellisesti ajatella olevan asiakasnäkökulmaan merkittävääkin vaikutusta.

"Kampanjat nyt lähestulkoon tai hylättiin alkuvuodeksi käytännössä lähes kokonaan. Sieltä otettiin salkunhoito, salkutettiin, vastuutettiin asiakkaat."

"Hinnoittelujärjestelmään korjattiin ne kaikki segmenttinvirheet sieltä pois."

"Ja luottopuolella sama juttu että joustoluotto otettiin tililuetteloon ja muutkin tällaiset rahoitustuotteet"

"Enää ei pikkuvippejä sijoituspäälliköt uusi vaan on avattu oma tili näille"

Päällimmäiseksi nousi luonnollisesti uusi organisaatiomalli, joka on tarkemmin kuvailtu luvussa 3.3.1 Pankin muutosprosessiin liittyvä dokumentaatio. Enää ei mallina olekaan suoraviivainen tulosityksikköorganisaatio, vaan se nähdään jo osittain matriisina. Myöskin tulosityksikköajatteluun olennaisesti kuuluvaa pitkälle menevää yksiköiden itsenäisyyttä on rajoitettu merkittävästi ottamalla niiltä olennaisia tehtäviä pois.

"Tietyllä tavalla me olemme matriisissa osaamistasolla."

"2017 kun vuosi vaihtui niin myynninjohtaminen meni pankkitasolle ja tavoitteet ja kaikki muut seurannat pankkitasolle. Markkinointi, koulutus, kaikki nostettiin pankkitasolle."

Jotta muutos voi toteutua, tarvitaan riittävästi ajallista resurssia. Pankin muutosprosessia on haastattelujen perusteella lähdetty luonnostelemaan jo reilu vuosi ennen sen implementointia. Varsinaisen töiden aloituksen voidaan katsoa olevan vuoden 2016 keväällä, jolloin johtoryhmä teki ensimmäiset päätöksensä muutokseen ryhtymisestä ja henkilöstön muutostyöryhmät saatettiin käyntiin. Työtä on tämän jälkeen tehty askeleittain.

tain kiihtyvällä tahdilla loppua kohden. Alkusyöksystä pidettiin aiheesta syvällisempi henkilöstöpalaveri, jonka jälkeen kahdeksan tietoisuutta. Aikataulun voidaan katsoa tutkimuksellisesti olleen realistinen ja riittävä. Lisäresurssi muutokselle tosin ei olisi ollut pahitteeksi, sillä työkuorma kasaantui muutamalle avainhenkilölle ehkä liikaakin.

"Että se oli noin yhdeksän kuukauden muutosprojekti niin kuin sisäisesti."

"Jossakin vaiheessa näkyi että joillakin henkilöillä oli tiettyjä väsymyksen merkkejä."

Muutosjohtaminen on avainasemassa tarkasteltaessa muutoksen läpiviennin jouhevuu-
vuutta sekä muutoksen onnistumista. Toistojen määrää sekä riittävä ajan antamista
pidettiin muutosjohtamisen ankkureina. Johtamisviestinnässä onkin selkeästi yritetty
noudattaa mm. Valpolan (2004, 62-63) teoreettisten mallin olennaisimpia ohjeita. Hen-
kilökuntaa on pyritty vahvasti osallistamaan koko muutosprosessin ajan, onhan se Val-
teenkin (2002, 54-56) mielestä erä merkittävin apukeino organisaatiomuutoksen positiiv-
isten tulosten aikaansaamiseksi. Tässä pankki näkee myös onnistuneensa. Tosin
tervettä itsekritiikkiäkin esiintyi puhuttaessa muutosvastarinnan käsittelystä.

"Anna aikaa, anna aikaa ja anna aikaa."

"Kerrottiin minkä takia, vähän niitä taustoja..."

"Pitkäjänteisyys ja henkilökunnan osallistaminen. Se oli se avainsana että me saimme tämän homman käyntiin."

"He kokee koko ajan olleensa siinä mukana ja saanut sanoa tai kertoa niitä arjen kipupisteitä."

"Kokiko henkilökunta että puuttui tietty jämäkkyys tai semmoinen johtajuus siinä kohtaa."

Miten muutosten sitten käytännössä nähdään toteutuneen vuoden 2017 alussa? Aina-
kaan nopeita voittoja ei ole haastatteluiden perusteella tavoiteltu, vaan eteneminen on
yhä noudattanut hitaampaa, ajan antamista suosivaa linjaa tässäkin kohtaa. Se ei ehkä
ole enää ollut kuitenkaan niin tuloksellista kuin suunnittelu- ja rakennusvaiheessa. Tä-
hän tullaan palaamaan myöhemmin tutkimustuloksissa.

"Tai niin kuin arki jatkuu ennallaan ja business as usual ettei välittömästi mitään tapahtunut."

"Sanottiin että se salkunhoito ei ole se ykkösjuttu ja se voi joustaa niin kuin siihen mitä sitten tulee muuten."

Muutosten onnistuminen ja jälkihoito

Ovatko muutokset onnistuneet kaikilta aspekteiltaan - tulevatko pankin tuloksentekeyky sekä tase tulevat vahvistumaan? Koetaanko muutos positiivisena muutoksena sekä asiakkaiden että henkilöstön keskuudessa?

Aluksi kuvaillaan johtoryhmän yleisiä tunnelmia organisaatiomuutoksen onnistumisesta. Kokonaisuutena muutosta pidetään onnistuneena, yhdessä haastattelussa jopa niin, ettei mikään epäonnistunut. Varsinkin muutoksen muutosprosessia osallistamisineen arvostetaan korkealle.

"Onni onnettomuudessa - mikään ei epäonnistunut."

"Henkilöstön osallistaminen ja mahdollistaminen, se oli tosi hieno juttu."

Parannettavaa kuitenkin jäi johtoryhmänkin mielestä, sillä aivan kaikki ei onnistunut täydellisesti sittenkään. Ensinnäkin tavoiteasetanta ja siihen olennaisesti liittyvä palkitsemisjärjestelmä eivät ole toteutunut sen paremmin johtoa kuin henkilöstöäkään tyydyttävällä tavalla. Toiseksi useiden muutosten, kuten esim. salkunhoidon, todellisen hyödyntämisen koetaan olevan vasta alkutekijöissään. Perustetun asiakastiimin kohtalo oli tulla hajotetuksi kesän jälkeen, vaikka alkuperäisenä päätöksenä oli kokeilla sitä vuoden ajan.

"Tavoiteasetanta on maailman haasteellisin aihe ja on edelleen. Siihen pitää panostaa."

"Kaikkihan ei suinkaan ole onnistunut sitä tahtia mitä on kuviteltu."

"Asiakastiimi is no more."

Salkunhoidon vaatimattoman aloituksen taustalla kerrotaan osin olevan konttoreista riippumattomia tekijöitä, jotka ovat aiheuttaneet lisätöitä. Tutkimuksessa esiin tulleiden muiden faktojen myötä voidaan myös todeta, että muutosjohtamisella sekä johtamismallin muutoksilla on asiaan varmastikin ollut vaikutuksensa. Entä sitten asiakastiimi, miksi se lopetettiin? Johtoryhmän mielestä tehoa ei ollut riittävästi. Ilmeisesti kuitenkin tiimiin valitut henkilöt olivat pankkityöhön hyvin soveltuvia, jatkuihan jokaisen työsuhte sittemmin konttoreissa. Tutkimuksen kannalta olennaisia kysymyksiä ovat, oliko tavoit-

teasetanta turhan optimistinen tai henkilöiden koulutus tehtävänsä puutteellista. Tämä kannattaisi käydä pankissa tarkemmin läpi, jotta välttyttäisiin vastaavilta toimenpiteiltä jatkossa.

Huomioitavaa on, että muutoksen yhteydessä pankkiin on synnytetty kokeilukulttuuri, jota myös Kesti (2007, 73-74) osaltaan kuvaa kertoessaan innovaatioiden väkipyörä-efektistä. Oheisen asiakastiimin lisäksi lähinnä vuoden mittaisia kokeiluja on ollut myös mm. markkinointitoiminnon organisointi. Käytäntöä on perusteltu lähinnä mahdollisuudella palata takaisin, mikäli jokin uusi malli ei toimisikaan. Tässä on eittämättä mahdollisuutensa, jalka kokeilujen määrä pysyy maltillisena.

"Katsotaan nyt ainakin vuosi sitten miten se pelittää."

"Tämä on hyvä tapa hypätä uuteen ja siellä on takaportti olemassa että se kokeilu kestää tuohon asti."

Muutoksen talousvaikutuksista johtoryhmä antaa hyvin koherentin kuvan. Näinkin ison prosessin tulosvaikutukset voidaan nähdä vasta viiveellä, aikaisintaan vuoden 2018 tulosta tutkittaessa. Tuonnempana tutkittu pankin tulosdata vahvistaa tätä käsitystä. Pankin talous on menossa hivenen positiiviseen suuntaan, mutta kertaeristä puhdistettuna se noudattelee pitkälti edellisvuotista. Vielä on liian aikaista tehdä johtopäätöksiä tämän prosessin vaikutuksista sen suhteen, toteaahan Kesti (2007, 148) että henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittämistä tulee monitoroida vähintään 3 vuoden aikavälillä.

"Todennäköisesti tässäkin näin käy, että vuosi 18 on se jolloin me nähdään tuloksia."

"Hyvää alkaa tulemaan vasta ensi vuoden alusta."

Verrattain mielenkiintoisia ovat haastattelujen tulokset asiakkaiden reaktioista muutokseen. Asiakkaat ja heidän käyttäytymismuutoksensa ovat olleet merkittäviä muutospäivävereita. Kuitenkaan muutokset eivät ole asiakkaille päin näkyneet johtoryhmän mielestä juuri mitenkään. Luvussa 3.3.4 asiakastutkimus kuitenkin todistetaan, että muutoksilla on ollut tiettyä vaikutusta myös kokonaisasiakastyytyvyyteen sekä sen yksittäisiin elementteihin.

"En mä tiedä onko asiakas juurikaan näitä nähnyt."

"Idea oli se, että se ei näy konkreettisesti asiakkaalle mitenkään."

"Aika vähän on tullut asiakaspalautetta. "

Miten johtoryhmä kokee henkilöstön ottaneen vastaa tehdyt muutokset? Nähdäänkö ne kenties positiivisena mahdollisuutena vai sittenkin karneana uhkana? Muutoksen alkuvaihetta kuvataan haasteelliseksi, aivan kuten sen Kasken & Kianderin (2005) muutoksen käsittelyn mallissa todetaan useimmiten olevan. Asiaa on tulkittu kriittisesti ja huomattu puutteita johdon omassa tekemisessä, jotka myös henkilöstö on havainnut. Puutteita koetaan olleen tämän ohella viestinnässä, joka on epävarmuuden suurin synnyttäjä. Näitä seikkoja kannattaisi pyrkiä vahvistamaan tulevaisuuden haasteita ja muutoksia silmällä pitäen.

"Tai just sitten alkoi tulemaan sellaista kipuilua."

"Kipuilu näkyi siinä alkuvaiheessa että riittämättömyyden tunnetta, johtamisongelmia, esimiestyö ei ollut hyvää ja ynnä muuta."

"Takapakkia varmaan mittareiden mukaan on menty esimiestyössä pitkaisen."

"Kyllä jos silloin olisi kysytty mitkä on henkilökunnan fiilikset on olihan siinä varmaan se epävarmuus."

Kun prosessissa päästiin kunnolla vauhtiin ja sen käsittelyssä seuraaviin henkisiin vaiheisiin, ruvettiin muutos näkemään monelta osin mahdollisuudeksi. Keskustelua syntyy henkilöstön keskuudessa nyt lähes kaikista asioista ja vastuuta omasta osaamisesta sekä tekemisestä uskotaan otettavan entistä enemmän.

"Otetaan jo enemmän vastuuta, ymmärretään että tietoa tulee, sitä täytyy vaan lukea ja omaksua."

"Elikkä he on kokenut että hei, ei tässä ollutkaan mitään juttua että me pärjätään tälläkin."

"Keskustelukulttuuri on parantunut."

"Porukka on entistä enemmän mukana kaikessa."

3.3.3 Henkilöstötutkimus SALAINEN

3.3.4 Asiakastutkimus SALAINEN

3.3.5 Taloudelliset mittarit

Someron Säästöpankin organisaatiomuutoksen vaikutuksia tarkastellaan luonnollisesti myös liiketaloudellisesta näkökulmasta. Onhan jokaisen toimivan liikeyrityksen eräs tärkeimmistä tehtäviä tuottaa voittoa omistajilleen. Muutoksen merkitys talouden tunnuslukuihin tulee näkymään vasta pidemmällä aikavälillä, ensimmäisen vuoden ollessa sisäänajovaihetta, todetaan teemahaastatteluissa. Seuraavassa tutkitaan yleisimpien tunnuslukujen varjossa sitä, miten muutos on näkynyt ensimmäisen puolen vuoden aikana pankin taloudessa.

Tarkasteltavana on pankin välitilinpäätös 06/2017, jossa vertailutietona on vuoden 2016 vastaavan ajan tulos ja tase. On huomioitava, että osa niin tulo- kuin menoeristäkin on kausittaisia, joten osavuosikatsaus ei anna täydellistä kuvaa vuoden taloudellisesta onnistumisesta. Suuntaa se kuitenkin antaa riittävästi tätä tutkimusta varten.

Toinen merkittävä huomio liittyy tehtyihin tuotemuutoksiin. Pankissa on muutosprosessin aikana, vaikkakaan ei siihen suoraan liittyen, konvertoitu osa pankin asuntolainoista uuteen Säästöpankkien Kiinnitysluottopankkiin. Tämä on vaikuttanut positiivisesti palkkiotuottoihin ja taas lähes vastaavansuuruisesti negatiivisesti korkotuottoihin. Sen sijaan muutosprosessiin kuulunut tilituotevalikoiman muutos on tuonut selkeää taloudellista hyötyä sijoittamistilien hyvityskorkojen puolittuttua vertailukauteen nähden.

Aloitetaan laskemalla vuoden 2017 kannattavuuden tunnuslukuja ja vertaamalla niitä vuoden 2016 vastaaviin lukuihin. Laskentakaavat on esitelty luvussa 2.5 Organisaation toimintatehokkuus ja taloudellisuus, joten tässä yhteydessä esitellään vain niiden perusteella lasketut tulokset. Pankin liikevaihto muodostuu pääosin korko- ja palkkiotuotoista muiden erien ollessa huomattavasti pienempiä. Liikevoittoa on 06/2017 tullut 2.881.557€ ja vastaavasti 06/2016 liikevoitto on ollut 2.006.824€. Näiden avulla lasketaan liikevoittoprosentti.

	06/2017	06/2016
Liikevoittoprosentti	43,9	27,2

Liikevoittoprosentin voidaan havaita kasvaneen merkittävästi ja se oli 2017 samassa tasossa kuin Fivan laskema kotimaisen pankkisektorin keskiarvo. Mistä muutos sitten johtuu? Korkotuottojen määrä on hieman laskenut ja vastaavasti palkkiotuottojen määrä noussut edellisvuoteen verrattuna, joten ne eivät nousua selitä. Vastaus löytyy raho-

tusvarojen nettotuotoista eli pankin omistaman sijoitussalkun tuloista. Voittoa sijoitus- salkusta tuli 2,28 meur vuonna 2017 kun taas 2016 vastaava summa oli vain 267 teur.

Kulu-tuottosuhdetta analysoidaan toisena kannattavuuden tunnuslukuna. Muistetaan, että pankkisektorilla hyvänä arvona pidetään alle 50% tasoa (Kontkanen 2015) ja että kotimaisen pankkisektorin keskimääräinen kulu-tuottosuhde vuonna 2016 oli 53,7% (Finanssivalvonta 2017b). Someron Säästöpankin kulu-tuottosuhde 06/2017 tarkaste- lussa on 50,7%. Heikennystä edelliseen vuoteen on tullut 13,0%. Sekä hallintokulut että arvonalentumistappiot ovat kumpainenkin kasvaneet n. 300 teur:lla. Korko- ja palkkiotuotot ovat, kuten jo todettu, lähellä edellisvuoden tasoa.

	06/2017	06/2016
Kulu-tuottosuhde %	50,7	63,7

Tarkastellaan kannattavuutta vielä kokonaispääoman tuoton eli ROA:n kautta. Tulok- sissa on otettava huomioon, että laskennassa on käytettyä 6kk:n liikevoitto. Näin ollen alla esitetyt luvut pitää kertoa kahdella, jotta saadaan koko vuoden vertailulukku. Tämä- kin on kuitenkin arvio, sillä osa niin tulo- kuin menoeristäkin on kasiluonteisia. Someron Säästöpankin kokonaispääoman tuotto ylittää näin laskien Fivan laskeman keskimää- räisen arvon, joka kotimaan pankkisektorilla vuonna 2016 oli 0,5%. Oman pääoman tuotto on kasvanut vertailuajankohtaan nähden 0,16%/6kk, mitä voidaan pitää positiivisena ilmiönä.

	06/2017	06/2016
ROA %	0,48	0,32

Pankin vakavaraisuutta ja sen kehittymistä tutkitaan omavaraisuusasteen kautta. Pankkisektorin keskimääräinen omavaraisuusaste Suomessa oli Fivan mukaan 6,0% vuonna 2016. Someron Säästöpankin omavaraisuusaste ylittää kirkkaasti keskiarvon ja on vielä kohentunut vuodessa 2,0%. Tässä taustatekijöinä ovat pankin saavuttama hyvä tulos, joka on kasvattanut omaa pääomaa sekä toisaalta asuntoluottojen siirto Hypoteekkipankkiin, joka puolestaan on pienentänyt pankin tasetta.

	06/2017	06/2016
Omavaraisuusaste	12,7	10,7

Viimeisenä tutkitaan pankin maksuvalmiutta sekä lyhytaikaisella että pitkäaikaisella maksuvalmiudella, eli quick ratiolla sekä current ratiolla. Huomataan, että kumpikin tunnusluku on parantunut merkittävästi vertailuajankohtaan nähden. Tämä johtuu pitkälti rahoitusomaisuuden, erityisesti saamistodistusten määrän kasvusta. Vertailua yleisten standardien mukaisiin tunnuslukujen arvostuksiin ei voida suorittaa toimialasta johtuen.

	06/2017	06/2016
Quick ratio	0,18	0,04
Current ratio	0,44	0,33

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellistä tutkimuksesta arvioitaessa tulee aina huomioida sen reliabiliteetti sekä validiteetti. Tutkimuksen reliabelius ymmärretään sen mittaustulosten toistettavuudella, eli sen kyvyllä saada aikaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen arvioimisen toinen tärkeä kriteeri on validius. Sillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä sekä kykyä aikaansaada oikeita mittaustuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen menetit on valittu niin, että ne ovat luotettavia ja johdonmukaisia, eli reliabeleja. Teemahaastatteluja sekä kaikkea muuta tutkimusmateriaalia on analysoitu peilaten niitä paitsi teoreettiseen viitekehukseen myös ristikkäin toistensa kanssa. Käytössä ollut aineistotriangulaatio tuo useampia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen ja näin ollen myös osaltaan vahvistaa sen reliabiliteettia.

Tutkimus on uskottava ja vakuuttava eli validi, sillä se on hyvin perusteellisesti laadittu ja sen tuloksena aikaan saadut tulokset sekä päätelmät ovat oikean suuntaisia. Tutkimustyötä on tehty riittävän kattavasti jolloin se mittaa tehokkaasti juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkijan työasenne tutkittavaan ilmiöön on ollut arvioiva ja kaikkea tutkimuksen materiaalia on tarkasteltu kokonaisvaltaisen kriittisesti.

Tutkimuksen voidaan katsoa täyttävän sille asetetut reliabiliteetin sekä validiteetin vaatimukset. Se noudattaa lisäksi Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. (Tenk, 2012)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET - ORGANISAATIOMUUTOKSEN ONNISTUMINEN SOMERON SÄÄSTÖPANKISSA

Tässä kohtaa palautetaan mieleen tutkimuskysymykset: Onko pankissa vuosien 2016-2017 vaihteessa tehty organisaatiomuutos toteutettu prosessiteknisesti kiitettävästi ja tuloksentelekkyä sekä tasetta vahvistavalla tavalla? Koetaanko muutos positiivisena mahdollisuutena sekä asiakkaiden että henkilöstön keskuudessa?. Miten saadut tutkimustulokset vastaavat tähän kysymykseen?

4.1 Prosessin arviointi

Someron Säästöpankin muutosprosessin ja sen johtamisen kokonaisvaltaista läpivientiä voidaan arvioida vaiheittain Kotterin (1997, 18-20) ja Valpolan (2004 29-35) muutosteorioihin verraten. Lähtökohtana on, että muutoksen perustamistoimissa tulee luoda kiireellisyyden tuntu. Kuten tutkimustuloksista selviää, kiireellisyyden tuntua on luotu lähinnä johtoryhmän tasolla, kun taas henkilöstön osalta tähän ei välttämättä ole edes pyritty, saati päästy. Pankin johtoryhmä on toiminut muutoksessa ohjaavana ryhmänä, jolta odotetaan riittävää strategista ymmärrystä sekä leadership-taitoja. Ohjaavan ryhmän koostumus sekä sen osaaminen voidaan katsoa olleen riittävä verrattaessa edellisiin kriteereihin, sillä siitä löytyy sekä vahvaa kokemusta että visioivaa innostusta.

Muutosstrategian luo usein ohjaava ryhmä, mutta se voi käyttää apunaan myös organisaation muita osia. Pankin muutosprosessissa on hyödynnetty sekä henkilöstön että keskijohdon osaamista ja näin pyritty luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen sekä hyväksyttävissä oleva kuva muutostarpeesta. Tausta-analyysiä on tehty riittävän kattavasti jotta on voitu varmistua sen tuottaman kuvan todenmukaisuudesta. On käynyt ilmeiseksi, että taustatyön avulla muutokselle on löydetty syyt, joiden kautta on sitten työstetty muutokselle suuntaa sekä lähdetty laatimaan toimenpidesuunnitelmaa. Muutosstrategiaan on olennaisena osana liittynyt selkeä tavoitekartta, jossa on kuvattu muutoksen halutut vaikutukset.

Muutosratkaisuja etsittäessä on pyritty jatkuvaan vuoropuheluun johdon sekä henkilöstön välillä samaan aikaan kuitenkin pitäen näiden erilaiset roolit selkeinä. Tämä on auttanut luomaan yhteistä näkemystä ainakin osasta muutoksen komponentteja ja on si-

ten todennäköisesti helpottanut sekä vauhdittanut muutoksen läpimenoa. Viestinnän peruseräpäätet muutospöessissa ovat olleet aktiivisessa käytössä, joskin terävyyttä ja täsmällisyyttä olisi voinut tietyissä kohdin vielä lisätä. Erityisesti nopeiden voittojen saavuttamista olisi voinut edistää sekä promovoida niiden viestintää ja juhlimista.

Kollegojen auttaminen ja voimaannuttaminen esiintyvät usein tutkimusmateriaaleissa erityisesti henkilöstöstä puhuttaessa ja niiden merkitystä muutoksessa korostetaan. Voidaankin todeta, että Kotterin (1997, 18-20) mainitsemaa kannustusta on liittynyt prosessiin kiitettävästi, vaikkakin johdon osalta kannustuksen määrä sekä muutospöimän antamisen määrä olisivat voineet olla hivenen suurempia. Muutospöessin haasteisiin on suhtauduttu joustavasti ja pyritty etenemään pienin askelin. Osa muutospäätöksistä on jopa jouduttu vetämään pois implementoinnin jälkeisen vuoden aikana, koska on havaittu niiden olevan toimimattomia. Muutoskokonaisuuden toteutuksen osalta ei haasteista ja muutamasta yksittäisestä osa-alueen menestyksettömyydestä huolimatta ole luovutettu.

On ehkä vielä aikaista sanoa varmuudella, onko muutos saanut jo varsinaisesti aikaan pankissa uuden kulttuurin. Viitteitä tästä kuitenkin on ja lähivuodet kertovat lopullisen totuuden tämän suhteen. Kaiken kaikkiaan voidaan tähän tutkimukseen perustuen arvioida muutoksen onnistuneen prosessiteknisesti hyvin.

4.2 Taloudellisten tulosten arviointi

Organisaatiomuutoksen taloudellisen onnistumisen arviointi on haasteellista, kuten tästä tutkimuksesta käy ilmi. Muutoksilla on aina hintansa, joka useimmiten niiden alkuvaiheessa muodostuu jopa suuremmaksi kuin niistä saatava hyöty.

Niin teoreettisen viitekehyyksen kuin pankin johtoryhmänkin mukaan talousvaikutusten analysointi voidaan suorittaa johtopäätöksiä tehden aikaisintaan vuoden 2018 tilipäätöksestä. Osa vaikutuksista mennee tätäkin kauemmas.

Talouden tunnusluvut ovat toki pankissa hivenen parantuneet, johtuen tosin pääosin asiakasliiketoimintaan liittymättömistä kertaeristä. Ainoa selkeä, tässä vaiheessa jo nähtävissä oleva positiivisesti tulokseen vaikuttanut muutos on ollut tilituotteiden uudistus.

4.3 Henkilöstö- ja asiakasarviointi

Henkilöstön nähdään suostuneen muutokseen vapaaehtoisesti. Idea organisaatiomuutokseen ei ole tullut suoraan henkilöstön keskuudesta vaan toimivalta johdolta. Muutosta ei näin ollen ole koettu vaihtoehdottomaksi pakoksi. Enemmistö henkilöstöstä on ollut valmis harkitsemaan tuloksia jähka se saavuttaa niistä neuvoteltaessa tyydyttävät tulokset. Tähän on myötävaikuttanut se fakta, että henkilöstö tuntee tullessa kuulluksi myötävaikuttamalla ja osallistumalla muutoksen sisältöön.

Henkilöstö on käynyt läpi merkittävän muutosprosessin kaikkine siihen liittyvinä henkisen käsittelyn vaiheineen. Muutoksen alkuvaiheissa korostuivat negatiiviset tuntemukset ja ehkä osittainen vastustuskin. Näitä pyrittiin parhaan tietämyksen mukaan käsittelemään. Ajan kuluessa henkilöstön tuska on hiljalleen lieventynyt ja muutosta alettu pitää hyväksyttävänä. Valtaosa tapahtuneesta muutoksesta voidaan henkilöstön silmin tämän tutkimuksen ajankohtana nähdä jo mahdollisuutena. Työtä tosin tämän suhteen riittää, sillä muutos on yhä osittain kesken.

Vaikka monet asiakkaista riippuvat tekijät toimivat muutosprosessin taustatekijöinä, ei muutoksella voida todeta olleen juurikaan akuuttia merkitystä asiakaskunnan ajatuksiin Someron Säästöpankia kohtaan. Sekä asiakastyytyväisyys että -uskollisuus ovat pysyneet kiitettävällä tasolla. Asiakkaiden kokema palvelun laatu sekä tyytyväisyys monikanavaisen palveluun ovat olleet noususuunnassa, muiden asiakastyytyväisyyteen liittyvien osa-alueiden pysyessä verrattain stabiileina. Alustavasti vaikuttaa siltä, että asiakkaat ovat ottaneet muutokset toiveikkaina vastaan. Muutosprosessien erityisesti henkilöstön osaamisen osalta ollessa pitkiä, näkyvät vaikutukset asiakkaille osin vasta vuoden tai jopa vuosienkin viiveellä. Näin ollen tyhjentävää ja lopullista vastausta siihen, millaisena mahdollisuutena asiakkaat Someron Säästöpankin muutoksen näkevät, ei vielä tässä vaiheessa voida antaa.

4.4 Jatkotoimenpiteet

Koska kyseessä on case-tutkimus, on sen tarkoituksena palvella ensisijaisesti kohteena ollutta organisaatiota ja toissijaisesti tieteellistä tutkimusta. Näin ollen merkittävin jatkotoimenpide on hyödyntää tutkimuksessa tehtyä analyysia sekä saatuja tuloksia Someron Säästöpankissa.

Koska muutosprosessi on yhä osittain kesken, voidaan tutkimustuloksista saada välitöntä hyötyä. Tuloksista voidaan nostaa esille useita muutoksen onnistumiskohtia, joita voidaan organisaatiossa tuoda esille, juhlistaa ja luoda positiivista ilmapiiriä sekä lisähyväksyntää muutokselle. Toisaalta muutoksessa havaittuja heikkouksia voidaan pyrkiä parantamaan nyt vielä kohtuullisen aikaisessa vaiheessa.

Toiseksi tutkimus antaa pohjan tulevien muutosprosessien laadukkaalle suunnittelulle sekä toteutukselle. Toistamalla ja soveltaen tulevaan muutokseen nyt saavutettuja onnistumisia ja samalla välttämällä nyt huomioituja epäkohtia voidaan varmistaa seuraavan muutoksen mahdollisimman laadukas onnistuminen.

Koska muutosprosessin taloudellisia kokonaisvaikutuksia on tässä kohtaa turhan aikaista analysoida, saattaisi niistä tehty erillistutkimus olla aiheellinen vuonna 2019. Tällöin voitaisiin saada kattava kokonaiskuva talouden mahdollisista muutoksista. Samalla kertaa kannattaisi muutosohjelman taloudelliset vaikutukset pyrkiä jyvittämään yksittäisten muutosten tasolle, jolloin kokonaisuuden ohella voitaisiin ottaa kantaa yksittäisten osa-alueiden merkitykseen ja tuloksellisuuteen. Samoin asiakasvaikutuksen tarkempi analysointi olisi tarpeellista suorittaa uudelleen edellä mainittuna ajankohtana, jolloin prosessi niiden osalta näkyisi jo selvemmin asiakasrajapinnassa.

LÄHTEET

Alhonsuo, S. ; Nisén, A. ; Nousiainen, S. ; Pellikka, T. & Sundberg, Sirpa. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Barney, J. 2007. Resource-Based Theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford university press.

Berger, A. ; Molyneux, P. & Wilson, John O. S. 2010. Oxford handbook of banking. Oxford: Oxford University Press.

The Bank for International Settlements. 2015. Basel III phase-in arrangements. Viitattu 6.11.2017. https://www.bis.org/bcbs/basel3/basel3_phase_in_arrangements.pdf

Deloitte Finland, 2014. "Pankkien valmistauduttava toimialamurrokseen". Viitattu 15.11.2017. <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/financial-services/articles/pankkien-valmistauduttavatoimialamurrokseendeloittefinlandfinanc.html>

Finanssivalvonta. 2015a. Euroopan finanssivalvontajärjestelmä. Finanssivalvonta. Viitattu 1.12.2017. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. 2015b. Organisaatio. Finanssivalvonta. Viitattu 1.12.2017. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Organisaatio/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. 2017a. Pankkisektorin uudistuttava, mutta ei riskienhallinnan kustannuksella. Viitattu 15.11.2017. https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14661/Pankkisektorin_uudistuttava_mutta_ei_riskienhallinnan_kustannuksella.pdf?sequence=1

Finanssivalvonta. 2017b. Tilinpäätösten avainluvut 2014-2016. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Tilinpaaotokset/Pages/tilinpaaotostenavainluvut.aspx>

Green, M.. 2007. Change management masterclass. London: Kogan page.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press.

Heinilä, T. ym. 2016. Eurooppalaisten pankkien muuttuvat liiketoimintamallit. Viitattu 1.10.2017. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2016/artikkelit/eurooppalaisten-pankkien-muuttuvat-liiketoimintamallit/>

IRO-Research. 2018. Viitattu 5.2.2018. NPS - Suomen parhaat. <https://www.iro.fi/fi/iro-ratkaisut/asiakasuskollisuus-ja-suosittele-nps-/suomen-parhaat-nps/>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jones, G. 2004. Organizational theory, design and change : text and cases. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education cop.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kallunki J-P. 2015. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.

Kannisto, P. ; Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: AMK-kustannus.

Karlöf B.; Lövingsson F. 2006. Organisaation olemus. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita publishing.

Kaski, S. & Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.
- Knüpfer, S. & Puttonen V. 2014. Moderni rahoitus. Helsinki: Talentum Media.
- Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finva.
- Koskinen, K. 2016. Pankkien huolena kannattavuus ja toimintamallien kestävyys. Suomen pankki, Euro & Talous 2/2016.
- Kotter, J. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. M. Tillman. Helsinki: Rastor -Yhtiöt.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mintzberg, H.; Lehtinen, S. 1990. Organisaatiosuunnittelu : Structure in fives. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Niskanen & Niskanen. Yritysrahoitus. 2000. Helsinki: Edita.
- Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Rodriguez, A. 2017. Change Management in the Banking Industry: Lessons Learned. Organization Development Journal spring 2017.
- Someron Säästöpankki. 2016. Tietoiskut muutosprosessissa 1,5, 6 ja 7. Someron Säästöpankki.
- Someron Säästöpankki. 2017a. Pankin tase ja tulos 06/2017. Someron Säästöpankki.
- Someron Säästöpankki. 2017b. Toimintakertomus 2016. Viitattu 2.11.2017. <http://www.saastopankki.fi/documents/32876/1371014/Vuosikertomus%202016/8120c96a-0c47-40da-ba38-c19a59ec4f66>
- Someron Säästöpankki. 2017c. Hallituksen muutosraportti. Someron Säästöpankki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö Suomessa. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Saaranen-Kauppinen & Puusniikka. 2006. KvaliMOTV. Viitattu 1.10.2017 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>
- Sydänmaanlakka, P., 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum.
- Säästöpankkiliitto. 2017a. Asiakastutkimus 2017. Säästöpankkiliitto.
- Säästöpankkiliitto. 2017b. Minä yhteisen menestyksen rakentajana - henkilöstökyselyn tulokset 2017. Säästöpankkiliitto.
- Tiedostava kuluttaja. 2017. Viitattu 5.9.2017. nt/uploads/2016/09/kuudes_kerros_the_informed_consumer_presentation.pdf
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen : muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi : organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä.

Viljanen, M. 2015. Baselin pankkisääntelystrategiat. Oikeustieteellinen tiedekunta Turun yliopisto.

Witherspoon, P & Wohler, K. 1996. An Approach to Developing Communication Strategies for Enhancing Organizational Diversity. International Journal of Business Communication. Vol 33, issue 4, 375-399.

Wuolijoki, S. & Hemmo, M., 2013. Pankkioikeus. Helsinki: Talentum.

Teemahaastattelujen runko

Teema 1: Muutokset taustat

- Mitä itse näkisit Someron Säästöpankissa viimeisen vuoden aikana tapahtuneiden muutosten merkittävimpinä syinä?
 - Miten näet asiakaskäyttäytymisen muuttuneen viime vuosina?
 - Miten ovat vaikuttaneet Someron Säästöpankissa?
- Asiakaskäyttäytymisen tulevaisuuden näkymät?
 - Miten tulevat vaikuttamaan Someron Säästöpankissa?
- Miten mielestäsi pankkitoiminnan taloudellinen viitekehys on muuttunut viime vuosien aikana?
 - Vaikutukset Someron Säästöpankkiin?
- Finanssialan lainsäädännön muutokset lähivuosina - mitkä mielestäsi olleet merkittävimpiä?
 - Näiden vaikutukset pankkityöhön Someron Säästöpankissa?
- Luonnolliset henkilöstömuutokset
 - Miten vaikuttaneet pankin organisointiin?

Teema 2: Muutoksen valmistelu ja implementointi

- Mitä kaikkea Someron Säästöpankissa muuttuikaan 1.1.2017?
- Miten mielestäsi 2016-2017 vaihteessa toteutettujen muutosten valmistelu sujui?
- Millaisella aikataululla oltiin liikkeellä?
- Millainen oli henkilöstön / johdon työnjako muutoksen valmistelussa?
- Entäpä muutosten implementointi vuodenvaihteessa, miten toteutettiin?
- Hyvää / parannettavaa muutosprosessissa suunnittelussa ja implementoinnissa?

Teema 3: Muutoksen onnistuminen ja jälkihoito

- Millaisia vaikutuksia muutoksilla on ollut Pankille ja sen henkilöstölle?
- Miten asiakkaat ovat vastaanottaneet muutokset?
- Entä miten muutokset näkyvät sinun päivittäisessä työssäsi?
- Miten muutoksen onnistumista on vuodenvaihteen jälkeen tuettu?
- Entä millä tavalla onnistumista on mitattu? --> toimet tämän perusteella?

- Miten kuvailisit muutoksen kokonaisvaltaista onnistumista seuraavista näkökulmista:
 - Pankin talous?
 - Pankin henkilöstö?