

PANKIN STRATEGIA SEKÄ ULKOISTEN SIDOSRYHMIEN ROOLI PANKIN STRATEGIASSA JA LIKETOIMINNASSA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Kandidaatintutkielma

2023

**Tekijä: Mikaela Saarimäki
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuisku Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Mikaela Saarimäki	
Työn nimi Pankin strategia sekä ulkoisten sidosryhmien rooli pankin strategiassa ja liiketoiminnassa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) 17.4.2023	Sivumäärä 45
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Pankkitoiminta on yksi modernin talouden tärkeimmistä tekijöistä ja se on myös välttämättömyyksiä kaupankäynnille ja teollisuudelle (Somashekar, 2000, s. 1). Sidosryhmät taas ovat Buchholtzin ja Carrollin (2009, s. 10) määritelmän mukaan ryhmiä tai yksilöitä, joilla on vähintään yksi panos organisaatioon ja jotka voivat sekä vaikuttaa organisaatioon että organisaatio voi vaikuttaa niihin. Strategia puolestaan Watermanin ym. (1980, s. 20) määritelmän mukaan kuvaa organisaation vastauksia ulkoisen ympäristönsä ennakoituihin muutoksiin sekä tapaa pyrkiä parantamaan asemaansa markkinoilla. Pankkien sidosryhmiin ja strategiaan liittyvää tutkimusta on tehty enimmäkseen muissa maissa 70-, 80- ja 2010-luvuilla.</p> <p>Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, millainen strategia kohdeorganisaatiolla on ja mitkä ovat sille tärkeimmät sidosryhmät etenkin sen strategian ja liiketoiminnan kannalta. Kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva säästöpankki, jonka sidosryhmiä tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan Mitchellin ym. (1997) sidosryhmätypologian näkökulmasta, kun taas strategiaa tarkastellaan Porterin (1980) kolmen yleisstrategian ja Parnellin (2006) liiketoimintastrategian osatekijöiden pohjalta. Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin, ja sen aineisto on kerätty haastattelemalla puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla kolmea kohdeorganisaatiossa esihenkilöasemassa olevaa henkilöä, jonka jälkeen haastattelut on analysoitu.</p> <p>Havaittiin, että kohdeorganisaation strategia vaikuttaisi olevan erilaistamisstrategia ilman segmentointia matalalla markkinoiden kontrolloinnilla. Sidosryhmien merkittävyys vaikuttaisi vaihtelevan konttoreiden välillä, mutta kaikista tärkein sidosryhmä strategian ja liiketoiminnan kannalta voidaan havaita olevan Finanssivalvonta. Myös asiakkaat ja säätiö nousivat esille merkittävinä sidosryhminä, sekä kaikki haastateltavat kertoivat legitimitetin olevan tärkeää kaikille sidosryhmille. Tutkimuksessa tehdyt havainnot voivat osaltaan heijastaa pankkitoimialan luonnetta sen ollessa toimialana hyvin säännelty sekä yhteiskunnan kannalta merkittävä. Lisäksi asiakkaiden merkittävyys voi heijastaa kohdeorganisaation asiakaskeskeistä strategiaa.</p>	
Asiasanat Pankki, pankkitoiminta, sidosryhmät, strategia, liiketoiminta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ	2
1	JOHDANTO.....	5
2	KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
	2.1 Organisaation liiketoimintastrategia	7
	2.1.1 Porterin kolme yleisstrategiaa	8
	2.1.2 Parnellin kaksi liiketoimintastrategian osatekijää	10
	2.2 Organisaation sidosryhmät	12
	2.2.1 Mitchell ym. sidosryhmätypologia	14
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	17
	3.1 Laadullinen tutkimus	17
	3.2 Aineistonkeruumenetelmä	18
	3.3 Aineiston analyysimenetelmät	19
	3.4 Tutkimuksen luotettavuus	20
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI	22
	4.1 Kohdeorganisaation liiketoimintastrategia.....	22
	4.2 Kohdeorganisaation sidosryhmät	26
	4.3 Kohdeorganisaation sidosryhmien merkitys sen strategialle	31
5	POHDINTA	37
	5.1 Johtopäätökset	37
	5.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	41
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	44

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Kilpailustrategiaa kuvastava markkinoiden kontrolloinnin ja arvon tarjoamisen kehikko

Kuvio 2 Sidosryhmätypologia

Kuvio 3 H1:n sidosryhmät

Kuvio 4 H2:n sidosryhmät

Kuvio 5 H3:n sidosryhmät

1 JOHDANTO

Buchholtzin ja Carrollin (2009, s. 10) määritelmän mukaan sidosryhmät ovat ryhmiä tai yksilöitä, joilla on yksi tai useampi panos organisaatioon ja jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan, sekä organisaation toiminta voi vaikuttaa niihin. Sidoryhmät voidaan kuitenkin määritellä useammalla eri tavalla. Kapteen näkemyksen mukaan sidoryhmillä on suora merkitys organisaation taloudellisiin intresseihin, kun taas laaja näkemys ottaa huomioon sen, miten organisaation toiminnan on mahdollista vaikuttaa lähes kaikkiin, sekä lähes kaikkien on mahdollista vaikuttaa organisaatioon. (Mitchell ym., 1997, s. 857.) Myöskään strategialle ei ole yhtä tiettyä määritelmää (Lampel ym., 2014, s. 2), ja Watermanin ym. (1980, s. 20) määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan organisaation suunniteltavia toimia vastatakseen ulkoisen ympäristön ennakoituihin muutoksiin sekä tavoitellakseen asemansa parantamista kilpailijoihinsa nähden. Myös Quinnin (2014, s. 9) määritelmään kuuluu ulkoisen ympäristön ennakoituihin muutoksiin vastaaminen, mutta lisäksi siinä korostuu strategian olevan useasta tekijästä muodostuva kokonaisuus.

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee pankin strategiaa sekä ulkoisten sidoryhmien merkitystä pankin liiketoiminnalle ja strategialle. Tutkielman kohdeorganisaationa on säästöpankki, jonka sidoryhmiä tarkastellaan Mitchellin ym. (1997, s. 864) sidoryhmätypologian kautta, joka kuvaa sidoryhmiä kolmen ominaisuuden avulla. Tämän lisäksi selvitetään myös, mitä sidoryhmiä haasteltavat pitävät organisaation kannalta tärkeinä, sekä mitä he pitävät uhkina ja mahdollisuuksien tuojina. Kohdeorganisaation strategiaa puolestaan tarkastellaan pyrkimällä löytämään, mitä strategiaa organisaatio edustaa Porterin (1980, s. 35) kuvailemista kolmesta yleisstrategiasta sekä Parnellin (2006, s. 1147) kuvailemasta kahden liiketoimintastrategian osatekijän muodostamasta kehikosta. Näiden lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä ulkoiset sidoryhmät koetaan erityisesti yrityksen strategisen päätöksenteon kannalta merkittävinä. Esimerkiksi, mitkä sidoryhmät otetaan strategisessa päätöksenteossa eniten huomioon.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä kandidaatintutkielmassa on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kysyn yhteensä kolmelta kohdeorganisaation eri konttoreissa esihenkilöasemassa toimivalta henkilöltä heidän näkemyksiään yrityksen sidosryhmistä, strategiasta sekä muutoksista sidosryhmissä ja strategiassa. Litteroitu haastatteluaineisto analysoidaan erottelemalla haastatteluista niissä näkyvät tutkimuksen kannalta relevantit teemat, jonka jälkeen haastatteluja verrataan niiden osalta toisiinsa. Pyrin kandidaatintutkielmassani vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ulkoiset sidosryhmät ovat pankille tärkeitä sen liiketoimintastrategian kannalta?
2. Millainen liiketoimintastrategia pankilla on?
3. Miten pankki pyrkii vastaamaan ulkoisten sidosryhmien vaatimuksiin?

Tämä kandidaatintutkielma auttaa ymmärtämään, millä ulkoisilla sidosryhmillä on nykypäivän Suomessa merkitystä pankkien toiminnalle ja missä määrin, mikä puolestaan voi auttaa myös muodostamaan kokonaiskuvaa pankkien ja muiden talouden toimijoiden linkittymisestä toisiinsa. Aiheeseen liittyvää tutkimusta on tehty lähinnä muissa maissa joko viime vuosituhannen aikana tai aikana ennen COVID-19 pandemiaa, joten kandidaatintutkielmani täyttää tämän tutkimusaukon. Lisäksi tämä kandidaatintutkielma voi tuottaa hyötyä myös pankeille itselleen, sillä se voi auttaa pankkeja ymmärtämään ja arvioimaan esimerkiksi sitä, mitkä sidosryhmät koetaan strategian kannalta tärkeiksi ja miksi. Tämä taas voi näin ollen auttaa strategian muodostamisessa.

2 KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Organisaation liiketoimintastrategia

Strategia-termille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan eri kirjoittajien ja johtajien määritelmät poikkeavat toisistaan (Lampel ym., 2014, s. 2). Esimerkiksi Watermanin ym. (1980, s. 20) määritelmän mukaan strategialla tarkoitetaan organisaation suunnittelema toimia vastatakseen ulkoisen ympäristön, johon kuuluvat esimerkiksi asiakkaat sekä kilpailijat, ennakoituihin muutoksiin. Lisäksi sen avulla organisaatio pyrkii parantamaan asemaansa kilpailijoihinsa nähden (Waterman ym., 1980, s. 20). Quinn (2014, s. 9) puolestaan määrittelee strategian olevan kaava tai suunnitelma, joka tuo yhteen organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet ja toimet muodostaen niistä kokonaisuuden, joka auttaa organisaation resurssien kohdentamisessa sen sisäisten mahdollisuuksien, ulkoisen ympäristön ennakoitujen muutosten sekä kilpailijoiden liikkeiden kannalta sopivalla tavalla.

Holstiusin ja Kaynakin (1995, s. 13) tutkimuksessa tarkasteltiin Suomen kontekstissa tiettyjen tekijöiden merkitystä pankin valintaan kuluttajien keskuudessa sekä suomalaisten talletuspankkien tarjonnan koettua hyödyllisyyttä. Tutkimukseen valittiin tarkastelukohteiksi yhteensä viisi pankkia, ja se toteutettiin Turussa pankkien asiakkailta teetettynä kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa havaittiin, että ystävien ja sukulaisten suosittelut, palvelutiskin jako, mainonta joukkotiedotusvälineissä, pankin maine ja imago sekä henkilökunnan ystävällisyys olivat tärkeämpiä paikallisten pankkien asiakkaille verrattuna valtakunnallisesti toimivien pankkien asiakkaisiin. (Holstius & Kaynak, 1995, s. 13-14). Palveluiden koetun hyödyllisyyden osalta taas molemmat ryhmät kokivat tärkeinä muun muassa kätevyyden ja turvallisuuden, kun taas valtakunnallisesti toimi-

vien pankkien asiakkaiden keskuudessa korostui rahoitusasioiden tärkeys. Strategian osalta voitiin todeta, että selviytyäkseen 1990-luvun voimakkaassa kilpailussa, pankkien oli panostettava asiakkaisiin ja palveluun sekä tarjottava palveluitaan pienille asiakassegmenteille. Lisäksi tutkimustulosten myötä voitiin havaita, että pankeille oli Suomessa tärkeää panostaa henkilöstön koulutukseen ja tehokkuuteen sekä pyrkiä palveluiden erilaistamiseen, segmentointistrategiaan ja olemaan alueensa paras pankki. (Holstius & Kaynak, 1995, s. 18–19.)

Bapatin ja Mazumdarin (2015, s. 306) tutkimuksessa puolestaan tutkittiin liiketoimintastrategiaa Intian pankkisektorilla. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä oli kysely, johon osallistuneet työskentelivät pankkisektorilla eri puolilla Intiaa monissa eri tehtävissä. Kyselyyn sisällytyt asiat muodostettiin aiheesta tehdyn kirjallisuuden pohjalta. (Bapat & Mazumdar, 2015, s. 311.) Niitä oli yhteensä 14 kappaletta, ja ne jaettiin edelleen neljään tekijään. Nämä tekijät olivat kilpailuorientaatio, kustannusorientaatio, innovaatiot sekä asiakastarpeet. Kaikista merkittävimmistä tekijöistä strategian kannalta havaittiin olevan kilpailuorientaatio, toiseksi merkittävin kustannusorientaatio, kolmanneksi merkittävin innovaatio-orientaatio ja kaikista vähiten merkittävin asiakasorientaatio. (Bapat & Mazumdar, 2015, s. 316–317.)

Kyselyyn vastanneet antoivat lisäksi korkean ja yhtä suuren painoarvon sekä markkinaosuuden ylläpidolle että uusien tuotteiden kehittämiseksi, kun taas toiseksi eniten painoarvoa annettiin kustannustehokkuuden parantamiselle. Markkinaosuuden ylläpito voidaan nähdä puolustavana strategiana, kun taas uusien tuotteiden kehittäminen voidaan nähdä kasvustrategiana. Kustannustehokkuuden parantamisen tärkeys puolestaan heijastelee Intiassa tapahtunutta lisääntyneen kilpailun aiheuttamaa voittojen pienentymistä, kun se luo pankeille paineita kustannustehokkuuteen. (Bapat & Mazumdar, 2015, s. 315.) Lisäksi voimakas kilpailu motivoi myös erilaistamiseen (Bapat & Mazumdar, 2015, s. 317), mitä uusien tuotteiden kehittämisen tärkeys voisi ilmentää.

2.1.1 Porterin kolme yleisstrategiaa

Porterin (1980, s. 35) mukaan yrityksillä on valittavanaan kolme yleisstrategiaa, jotka ovat kokonaisvaltainen kustannusjohtajuus, erilaistaminen sekä segmentointistrategia. Kokonaisvaltaisessa kustannusjohtajuudessa tavoitteena on vähentää ja minimoida kustannuksia kilpailijoita alhaisempien kustannusten saavuttamiseksi. Kuitenkaan muita strategian osa-alueita, kuten laatua, ei voi jättää kustannusten ohella huomioimatta. Tämä strategia mahdollistaa yritykselle keskivertoa suuremmat tulot myös voimakkaan kilpailun tilanteessa, sillä yritys saa tuloja myös sen jälkeen, kun sen kilpailijoiden välinen kilpailu on syönyt näiden yritysten tuotot. Lisäksi se suojaaa yritystä siltä, että asiakkaat käyttäisivät valtaansa saamalla hinnat laskemaan halvemmalla hinnalla myyvän kilpailijan tasolle, sekä turvaa hankkijoiden vallankäytöltä sen mahdollistaessa paremman sietokyvyn kustannusten nousulle. Kustannusjohtajuuden mahdollistavat tekijät voivat myös luoda esteitä markkinoille tulolle skaala- ja kustannusetujen myötä. Kustannusjohtajuuden myötä yritys myös saa useimmiten hyvän aseman kilpailijoidensa tarjoamiin vaihtoehtoihin nähden. (Porter, 1980, s. 35–36.)

Erilaistamisstrategiassa taas tehdään tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta muihin saman toimialan tuotteisiin tai palveluihin nähden jollain tavalla uniikki esimerkiksi brändin, ominaisuuksien tai asiakaspalvelun avulla. Myös erilaistamisen avulla on mahdollista saada keskivertoa suurempia tuloja, tosin eri syystä kuin kustannusjohtajuuden avulla. Erilaistamisen myötä asiakkaille syntyy lojaalius brändiä kohtaan, mikä puolestaan saa heidät välittämään hinnasta vähemmän sekä luo samalla esteitä markkinoille tulolle, kun kilpailijoiden täytyy kilpailla ainutlaatuisuutta vastaan. Erilaistaminen myös nostaa voittomarginaaleja, mikä suojaa hankkijoiden vaikutusvallalta sekä pienentää myös asiakkaiden valtaa, kun markkinoilla ei ole vaihtoehtoja yrityksen tuotteille tai palveluille. (Porter, 1980, s. 37–38.)

Segmentoinnissa keskitytään johonkin tiettyyn asiakasryhmään, tiettyyn markkinaan tai tuoteryhmän osaan. Siinä missä kustannusjohtajuus ja erilaistaminen pyrkivät tarjoamaan tuotteitaan tai palveluitaan laajalle joukolle, segmentoinnissa tavoitteena on palvella tiettyä kohderyhmää hyvin ja myös tehokkaammin kuin laajemmalle joukolle tarjoavat kilpailijat. Siten segmentoinnin myötä yritys saavuttaa joko erilaistamisen tyydyttämällä kohderyhmänsä tarpeet paremmin tai matalammat kustannukset tai mahdollisesti myös molemmat. (Porter, 1980, s. 38.)

Näiden kolmen yleisstrategian lisäksi on mahdollista, että yritys ei onnistu kehittämään strategiaansa mihinkään näistä kolmesta suunnasta ja on ikään kuin jumissa keskellä. Tällöin yritys häviää kilpailussa sekä matalalla hinnalla tarjoaville yrityksille että erilaistamisen saavuttaneille yrityksille. Yleisstrategioiden osalta on kuitenkin otettava huomioon, että toimialat ovat keskenään erilaisia; esimerkiksi joillain toimialoilla ei ole mahdollisuuksia erilaistamiseen tai segmentointiin. (Porter, 1980, s. 41–43.)

Sontheimerin ja Thornin (1986, s. 113) artikkelissa käsitellään, mitä Yhdysvaltain liike- ja säästöpankkien strateginen suunnittelu vaati artikkelin julkaisun aikaan, jotta sen avulla olisi pystytty vastaamaan sen aikaisiin uusiin kilpailijoihin ja ympäristön muutoksiin. Tarkastelun kohteena olivat Porterin yleisstrategiat pankkitoimialan kontekstissa (Sontheimer & Thorn, 1986, s. 116). Vuoden 1929 finanssikriisin ja sitä seuranneen laman myötä Yhdysvalloissa muutettiin rahoitusmarkkinoiden rakennetta radikaalisti. Keskeisiä piirteitä uudelle rakenteelle olivat sääntelyn korostuminen vapaan kilpailun sijaan, sääntelyn myötä muodostunut jäykkä segmentointi sekä pankkien rooli tarjota matalalla kustannuksella lyhyen ja keskipitkän aikavälin lainaa kiinnelainojen ollessa kuitenkin poikkeus. Tämä uusi rakenne rauhoitti tilannetta rahoitusmarkkinoilla, mutta siinä missä se kesti deflaatiota ja epälikvidisyyttä, se ei kestänyt inflaatiota eikä negatiivisia tuottoja (Sontheimer & Thorn, 1986, s. 113–114).

Kaikista voimakkain rahoitusmarkkinoilla toimimiseen vaikuttava tekijä on muutos sääntelyssä, ja sen kehitystä yli vuoden kuluttua on mahdollista arvioida tunnistamalla muutosten taustalla olevat tekijät. Esimerkiksi 1930-luvulla muutoksen taustalla oli lama ja artikkelin julkaisun aikaan 1980-luvulla taustatekijänä oli teknologian kehitys. Sääntely artikkelin julkaisun aikaan oli muuttunut ja muuttumassa pankkeja kilpailulta suojelevasta enemmän pankkien ja niiden

uusien kilpailijoiden sisäiseen johtamiseen puuttuvaksi. (Sontheimer & Thorn, 1986, s. 115.)

Aiemman sääntelyn aikana kustannusjohtajuus ja erilaistaminen olivat pankkien paljon käyttämiä strategioita, mutta sääntelyn muutoksen ja uusien kilpailijoiden myötä segmentointistrategia nousi tärkeämmäksi. Inflaation aiheuttama varojen siirtäminen markkinakorkoisiin kohteisiin söi pohjaa kustannusjohtajuusstrategialta, ja pankit pystyivät aiemman sääntelyn aikana myös yhdistämään eri rahoitusinstituutioille asetetun erilaistetun sääntelyn hyvin kustannusjohtajuusstrategiaan. Sen sijaan segmentointistrategian tärkeys pankeille artikkelin julkaisun aikaan oli nousussa sen toimiessa paremmin vähemmän tiukaksi muuttuneen sääntelyn kanssa. Kuitenkin eräästä vuosina 1980–1981 teetetyistä kyselyistä voitiin havaita, että suurin osa perinteisistä talletuslaitoksista ei ollut vielä valmistellut pitkän aikavälin segmentointistrategiaa, sillä ne eivät katsoneet tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen. (Sontheimer & Thorn, 1986, s. 116–118.)

2.1.2 Parnellin kaksi liiketoimintastrategian osatekijää

Parnell (2006, s. 1139) puolestaan on kehittänyt Porterin ajattelua eteenpäin ja esittelee artikkelissaan kaksi liiketoimintastrategian osatekijää, jotka ovat arvon tarjoaminen ja markkinoiden kontrollointi. Arvolla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun koettua arvoa suhteessa sen hintaan. Tämä voi muodostua kahdella eri tavalla. Ensinnäkin jokin tietty asiakasryhmä tai markkinat yleisesti voivat kokea tuotteen tai palvelun arvokkaana, mahdollisesti myös silloin, kun tuotteen tuotantokustannukset ja sen myötä myös hinta ovat korkeat. Tämä tapa kuvastaa Porterin erilaistamisstrategiaa joko segmentointistrategian kanssa tai ilman. Toiseksi tuotteen tai palvelun koettu arvo voi olla sen vaihtoehtoja matalampi, kun taas sen hinta voi olla parempi jollekin tietylle asiakasryhmälle tai markkinoille yleisesti. Äärimmillään kustannuksia voidaan minimoida niin paljon kuin arvo ei alita vaadittavaa tasoa, mikä muistuttaa Porterin kustannusjohtajuusstrategiaa. Toisaalta kustannuksia voidaan minimoida myös vähemmässä määrin, mikä voi kuvastaa kustannusjohtajuuden ja erilaistamisstrategian yhdistelmää joko segmentointistrategian kanssa tai ilman. Nämä kaksi tapaa luoda arvoa voidaan nähdä jatkumon vastakkaisina ääripäinä, ja yritys voi valita tältä jatkumolta minkä tahansa pisteen strategiakseen. Markkinoiden kontrolloinnilla taas tarkoitetaan sitä, kun yritys muovaa resurssiensa avulla markkinoitaan mahdollisimman suotuisiksi yritykselle. Yritys voi kontrolloida markkinoita kontrolloimalla potentiaalisten kilpailijoiden markkinoilla toimimista, hankkijoita sekä asiakkaiden mahdollisuuksia ryhtyä kilpailijoiden asiakkaisiksi. (Parnell, 2006, s. 1143–1144.)

Arvoa painottavassa strategiassa yritys tiedostaa asiakkaiden ja kilpailijoiden vapaan toiminnan markkinoilla, mutta tarjoaa suurta arvoa verrattuna kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin. Tämä strategia onnistuu parhaiten organisaatioilta, joilla on hallussaan harvinaisia, arvokkaita ja jäljittelemättömiä resursseja. Haasteena tässä strategiassa on selviytyminen dynaamisilla markkinoilla, joilla kilpailu on voimakasta ja joilla kilpailijat pystyvät toimimaan

vapaasti. Markkinoiden kontrollointia painottavassa strategiassa puolestaan yritys ei tarjoa asiakkailleen suurta arvoa, mutta kykenee suuresti kontrolloimaan markkinoitaan estämällä potentiaalisten kilpailijoiden tulemisen markkinoille tai asiakkaiden siirtymisen kilpailijoiden asiakkaiksi. Haasteena tässä strategiassa on, että arvoa enemmän korostavista kilpailijoista voi tulla uhka yritykselle, mikäli yritys ei enää pysty kontrolloimaan markkinoita yhtä hyvin. (Parnell, 2006, s. 1146–1148.)

Maltillista arvoa ja markkinoiden kontrollointia painottavassa strategiassa markkinoiden kontrollointi ja arvo ovat tasapainossa toisiinsa nähden. Tämä strategia voi olla sopiva aloitteleville yrityksille, sillä se voi olla yrityksen tässä vaiheessa arvoa tai markkinoiden kontrollointia painottavaa strategiaa realistisempi vaihtoehto. Yrityksellä ei tarvitse olla tätä strategiaa varten hallussaan arvokkaita resursseja kontrolloidakseen markkinoita, vaan se voi tarjota maltillista arvoa ympäristössä, jossa jo on markkinoille tulon esteitä ja vaihtokustannuksia. Haasteena maltillista arvoa ja markkinoiden kontrollointia painottavassa strategiassa on sitä käyttävän yrityksen haavoittuvuus, sillä kilpailijat pystyvät peittoamaan vaatimattomat markkinoille tulon esteet tai tarjoamaan parempaa arvoa, ja asiakkaat kykenevät selviämään vaihtokustannuksista. (Parnell, 2006, s. 1148.)

Vahvaa markkinoiden kontrollointia ja arvoa painottavassa strategiassa yritys sekä tarjoaa merkittävää arvoa että kykenee kontrolloimaan markkinoita. Tätä strategiaa käyttävillä yrityksillä on hallitseva asema markkinoillaan. Näiden strategioiden lisäksi on myös mahdollista, että yrityksen strategiassa sekä arvo että markkinoiden kontrollointi ovat matalalla tasolla. Tavallisesti nämä yritykset menestyvät heikosti, mutta ne voivat selviytyä esimerkiksi toimialan ollessa kasvava ja kysynnän ollessa suurempaa alalla toimiviin yrityksiin nähden, tai jos mikään suurempi yritys ei ole lähtenyt kilpailemaan yrityksen kanssa. (Parnell, 2006, s. 1148–1149.)



Kuvio 1 Kilpailustrategiaa kuvastava markkinoiden kontrolloinnin ja arvon tarjoamisen kehikko (Parnell, 2006, s. 1147)

2.2 Organisaation sidosryhmät

Sidosryhmät voidaan määritellä kapean tai laajan näkemyksen perusteella. Kapean näkemyksen mukaan sidosryhmät määritellään niiden suoran merkityksen organisaation taloudellisiin intresseihin kautta. Nämä määritelmät perustuvat resurssien, ajan, huomion sekä johtajien mahdollisuuksien rajallisuuteen. Laaja näkemys puolestaan perustuu siihen, miten organisaatiot voivat käytännössä vaikuttaa lähes kaikkiin, sekä lähes kaikki voivat vaikuttaa organisaatioon. Laajan näkemyksen mukaan sidosryhmien johtamisen tavoitteena on joko organisaation mahdollisuuksien ja toiminnan parantaminen tai mahdollisuus ottaa sidosryhmien intressit huomioon. (Mitchell ym., 1997, s. 857–859.)

Buchholtzin ja Carrollin (2009, s. 10) mukaan sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, joilla on yksi tai useampi panos organisaatioon. Lisäksi organisaation toimilla voi olla vaikutusta sidosryhmiin sekä vastaavasti sidosryhmillä voi olla vaikutusta organisaation toimiin (Buchholtz & Carroll, 2009, s. 10). Sidosryhmiä voidaan tarkastella ensisijaisina ja toissijaisina sidosryhminä tai sosiaalisina ja ei-sosiaalisina sidosryhminä. Sosiaalisten ja ei-sosiaalisten sidosryhmien erona laajasti katsottuna on se, että organisaation on mahdollista viestiä sosiaalisten sidosryhmien kanssa suoraan, kun taas ei-sosiaalisten sidosryhmien kanssa tämä ei ole mahdollista. (Wheeler & Sillanpää, 1997, s. 167–168.)

Ensisijaisilla sosiaalisilla sidosryhmillä puolestaan on suora panos organisaatioon, kun taas toissijaisten sosiaalisten sidosryhmien panos organisaatioon

on enemmänkin edustukseen liittyvä. Kuitenkin myös toissijaisilla sidosryhmillä voi olla paljon vaikutusvaltaa esimerkiksi organisaation julkiseen asemaan ja maineeseen liittyen. Ensisijaisia sosiaalisia sidosryhmiä ovat osakkeenomistajat ja sijoittajat, työntekijät ja johtajat, asiakkaat, paikallisyhteisöt sekä hankkijat ja muut yhteistyökumppanit, kun taas toissijaisia sosiaalisia sidosryhmiä ovat valtionhallinto ja lainsäädäntö, kansalliset instituutiot, painostusryhmät sekä media ja akateemiset kommentaattorit. Ei-sosiaalisten sidosryhmien osalta puolestaan ensisijaisia sidosryhmiä ovat ympäristö, tulevat sukupolvet sekä muut eliölajit, kun taas toissijaisia ovat ympäristöasioihin liittyvät painostusryhmät sekä eläinsuojeluorganisaatiot. (Wheeler & Sillanpää, 1997, s. 167–168.) Tässä kandidaatin-tutkielmassa sidosryhmistä tarkastelun kohteena ovat organisaation ulkoiset eli organisaatiosta ulkopuoliset sidosryhmät. Toisaalta tässä kandidaatin-tutkielmassa tarkastellaan nimenomaan ulkoisten sidosryhmien merkitystä sisäisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja johdon, toiminnalle.

Masonin ja Mayerin (1979, s. 35) tutkimuksessa tarkasteltiin pankkien sidosryhmiä tutkimalla muutamia pankkitoimintaa koskettavia kysymyksiä analysoimalla pankkien johtajien kokemuksia niistä ja niiden tärkeydestä vuonna 1978 sekä tulevaisuudessa vuonna 1985. Tutkimusta varten kerätty kyselyaineisto oli kerätty erään Yhdysvaltain osavaltion pankkiiriliiton jäseniltä (Mason & Mayer, 1979, s. 40).

Yksi tutkimuksessa käsitellyistä kysymyksistä liittyi ulkoisiin eli makrotaloudellisiin tekijöihin, joista ainakin osaa voidaan mahdollisesti pitää myös ulkoisina sidosryhminä. Tärkein makrotaloudellinen tekijä tutkimuksessa havaittiin olevan ymmärrys lainsäädännön vaikutuksesta pankkitoimintaan, toiseksi tärkein kilpailuun ja liiketoimintaan vaikuttavien talouden ilmiöiden seuraaminen, kolmanneksi tärkein teknologisesta kehityksestä ajan tasalla oleminen sekä vähiten tärkein tietoisuus yhteiskunnallisista muutoksista. Lainsäädännön ymmärtämisen tärkeys käy hyvin järkeen rahoitusalan ollessa yksi eniten säädellyistä aloista. (Mason & Mayer, 1979, s. 36–37.) Tämä havainto voisi mahdollisesti pitää paikkaansa hyvin myös nykyajan Suomessa, sillä pankkitoiminta on Suomessa ollut aina erityissäätelyn piirissä. Pankkien sääntelyn tarve johtuu pankkien merkittävästä asemasta yhteiskunnassa sekä toimialan luonteesta. Pankit myöntävät luottoa kotitalouksille ja yrityksille, vastaanottavat talletuksia, tarjoavat sijoituspalveluita sekä hoitavat maksuliikettä, ja ongelmat näissä toiminnoissa heijastuvat helposti myös laajemmin yhteiskunnassa. (Wuolijoki, 2022, s. 3.) Lisäksi finanssialan sääntely muuttuu jatkuvasti (Wuolijoki, 2022, s. 17).

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka tärkeitä vastaajat ajattelivat eri tekijöiden olevan vuonna 1985. Vastaajat kokivat erityisesti kuluttaja-aktiivisuuden, kiinnostuksen pankkiirien etiikkaa kohtaan, sääntelyn, paperityön, energiaressurssien ja -kustannusten, inflaation ja pääoman hankintakustannuksen sekä teknologisen vallankumouksen merkittävyuden kasvavan vuoteen 1985 mennessä. Lisäksi he kokivat suurelta osin asuntopulan tulevan entistä tärkeämmäksi sekä lainakassojen, säästökassojen ja luotto-osuuskuntien tulevan olemaan entistä pahempia kilpailijoita. He myös uskoivat, etteivät pankit ole vastaisuudessa kaikkien rahoituspalveluiden tarjoamisen keskiössä. (Mason & Mayer, 1979, s. 37–38.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös strategiaa, jonka osalta vastaajat paljolti ennakkoivat strategian vuonna 1985 keskittyvän nykyisten markkinoiden valtaamiseen sekä pankkien tuoteinnovaatioiden tärkeyden ja rahoituspalveluvaihtoehtojen tarjonnan määrän tulevan kasvamaan (Mason & Mayer, 1979, s. 40).

2.2.1 Mitchell ym. sidosryhmätypologia

Mitchell ym. (1997, s. 864) kuvaavat sidosryhmiä kolmen niihin liittyvän ominaisuuden kautta, jotka ovat valta, legitimizeetti ja kiireellisyys. Valta viittaa suhteen osapuolen mahdollisuuteen määrätä haluamansa (Mitchell ym., 1997, s. 865). Legitimeetti taas on näkemys siitä, että organisaation toimet ovat hyväksytyjä sosiaalisiin arvoihin ja normeihin nähden (Suchman, 1995, s. 574). Kiireellisyys puolestaan kertoo, kuinka paljon sidosryhmä vaatii välitöntä reagoimista vaatuksilleen. Nämä sidosryhmien ominaisuudet eivät ole pysyviä ominaisuuksia, vaan ne voivat vaihdella. Ne myös muodostuvat usean näkemyksen yhteisvaikutuksesta ja ovat siten sosiaalisesti rakentuneita, sekä sidosryhmät eivät välttämättä ole tietoisia omista ominaisuuksistaan tai toimi niiden mukaisesti. (Mitchell, 1997, s. 867–868.)



Kuvio 2 Sidosryhmätypologia (Mitchell ym., 1997, s. 874)

Yhden ominaisuuden tyyppjä 1, 2 ja 3 kutsutaan piileviksi sidosryhmiksi, kahden ominaisuuden tyyppjä 4, 5 ja 6 kutsutaan odottaviksi sidosryhmiksi sekä kaikkien kolmen ominaisuuden tyyppiä 7 kutsutaan hyvin keskeisiksi sidosryhmiksi. Johtajat saattavat piilevien sidosryhmien kohdalla resurssien ja mahdollisuuksien puutteessa olla täysin ottamatta huomioon sidosryhmiä, jotka he kokevat kuuluvan tähän ryhmään. (Mitchell ym., 1997, s. 873–874) Odottaviksi sidosryhmiksi koetut sidosryhmät taas nähdään odottavan jotain organisaatiolta, kun niiden asennoituminen on kahden ominaisuuden myötä aktiivinen, ja siten organisaatio ottaa nämä sidosryhmät suuremmin huomioon (Mitchell ym., 1997, s. 876). Hyvin keskeisinä sidosryhminä pidetyt sidosryhmät puolestaan otetaan suuresti huomioon (Mitchell ym., 1997, s. 878).

Tässä kandidaatintutkielmassa strategia ja sidosryhmät ovat tarkastelun kohteina pankkitoimialan kontekstissa. Somashekarin (2000, s. 1) mukaan pankkitoiminta on yksi olennaisimmista tekijöistä modernissa taloudessa ja se on välttämätöntä teollisuudelle ja kaupankäynnille. Vaikka pankit ovat ajan myötä siirtyneet perinteisestä pankkitoiminnasta laajempaan finanssialan yritystoimintaan, pankkitoiminnan keskeisinä tehtävinä voidaan edelleen havaita olevan maksuliike, riskienhallinnan palvelut sekä rahoituksen välitys ja siihen liittyvät palvelut (Kontkanen, 2011, s. 12). Talletuspankit voidaan jakaa yhteisömuotojensa perusteella kolmeen ryhmään, jotka ovat liike-, osuus- ja säästöpankit (Kontkanen, 2011, s. 16). Tämän kandidaatintutkielman kohdeorganisaatio kuuluu säästöpankkeihin.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on tyypiltään laadullinen. Laadullinen eli kvalitatiivinen voidaan yksinkertaisimmillaan ymmärtää aineiston sekä analyysin ei-numeerisena kuvauksena (Eskola & Suoranta, 1998, s. 13). Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on tapausten pieni määrä, joita sen sijaan tarkastellaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Siten aineiston tieteellisyyden kriteerinä on sen määrän sijaan laatu. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tekeminen voidaan aloittaa ilman minkäänlaisia ennakko-olettamuksia. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, ettei tutkijalla ole ennakko-olettamuksia liittyen tutkimuksen kohteisiin tai tuloksiin. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 18–19.) Myös tässä tutkimuksessa tapauksia eli haastateltavia on pieni määrä, eikä tässä tutkimuksessa ole myöskään minkäänlaisia ennakko-olettamuksia kohdeyrityksen strategiaan tai sidoryhmiin liittyen. Laadullisessa analyysissä tutkimusaineisto useimmiten mielleltään antavan tietoa jonkin loogisen kokonaisuuden rakenteesta, ja siten sitä tyypillisesti tarkastellaan kokonaisuutena. Siinä voidaan myös erottaa kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä nämä kaksi vaihetta kuitenkin kietoutuvat aina yhteen. (Alasuutari, 1999, s. 38–39.)

Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa edelleen kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkastellaan tietystä näkökulmasta kiinnittämällä tarkasteltaessa huomiota ainoastaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisiin asioihin. Tämän myötä aineisto saadaan pelkistettyä näiden havaintojen joukoksi. Toisessa vaiheessa puolestaan karsitaan havaintojen määrää edelleen yhdistämällä niitä joko yhdeksi havainnoksi tai pienemmäksi määräksi havaintoja etsimällä jokin havaintoja yhdistävä

ominaisuus tai muodostamalla jokin koko aineistoon pätevä sääntö. Tämä havaintojen yhdistäminen perustuu siihen, että aineistossa ajatellaan näkyvän eri tavoin jokin tietty sama ilmiö. (Alasuutari, 1999, s. 40.) Havaintojen yhdistämisen tavoitteena ei kuitenkaan ole tyyppitapauksen tai keskivertoyksilön määrittelyminen, mikä on tyyppillistä keskiarvoja sekä tilastollisia yhteyksiä käsittelevälle kvantitatiiviselle analyysille. Laadullisessa analyysissä tämän sijaan havainnoista yhdistämällä saadun havainnon täytyy päteä kaikkiin alkuperäisiin havaintoihin, ja yksikin poikkeus aiheuttaa sen, että sääntöä on mietittävä uudelleen. (Alasuutari, 1999, s. 42.) Tässä tutkimuksessa havaintojen pelkistäminen on toteutettu etsimällä haastatteluista tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet, jonka jälkeen haastatteluja on verrattu niiden osalta toisiinsa tavoitteena havaintoja yhdistävien ominaisuuksien löytäminen.

Arvoituksen ratkaisemisella puolestaan tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkinta luotujen johtolankojen sekä havaittavissa olevien vihjeiden avulla (Alasuutari, 1999, s. 44). Tässä vaiheessa myös viitataan aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen samalla tulkiten saatuja havaintoja johtolankoina. Lisäksi laadullisen tutkimuksen osana voi olla laadullisen aineiston ohella myös kvantitatiivinen aineisto tai laadullista aineistoa on voitu kvantifioida. Laadullisessa tutkimuksessa, toisin kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa, empiiristä aineistoa ja alkuperäisiä havaintoja ei unohdeta edes tässä vaiheessa; sen sijaan niitä hyödynnetään merkitystulkintojen tekemisessä ja arvoituksen ratkaisemisessa etsimällä aineistosta ja havainnoista vihjeitä niitä varten. Lisäksi arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa on yleistä, että esiin tulleet uudet kysymyksenasettelut johtavat aineiston osien uudelleenoperationalisointeihin sekä uusiin pelkistämisen vaiheisiin. Myös mitä enemmän johonkin tiettyyn ratkaisumalliin viittaavia johtolankoja löydetään, sitä todennäköisemmin se on oikea, vaikkakin tieteellinen tutkimus ei kykene koskaan saavuttamaan täydellistä varmuutta (Alasuutari, 1999, s. 46–48). Tässä tutkimuksessa arvoituksina ovat kohdeorganisaation strategiaan ja sidosryhmiin liittyvät kysymykset.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelun yksinkertainen määritelmä on, että se on tilanne, jossa haastattelijana toimiva henkilö kysyy kysymyksiä toiselta, haastattelutilanteessa haastateltavana toimivalta henkilöltä. Sen tavoitteena on saada selville, mitä jollakulla henkilöllä on mielessään. Haastattelun tekee hyödylliseksi se, että halutessamme tietää, mitä joku esimerkiksi ajattelee, on käytännöllistä kysyä tätä suoraan häneltä itseltään. Haastattelu on myös tietynlaista tutkijan aloitteesta lähtevää ja hänen johdattelemaansa keskustelua, jonka molemmilla osapuolilla on samalla vaikutusta toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 42) mukaan haastattelu eroaa kuitenkin keskustelusta siinä mielessä, että haastattelun tavoitteena on tiedon kerääminen, ja se on siten päämäärähakuista

sekä ennalta suunniteltua, kun taas keskustelun tarkoituksena voi olla pelkäänsä yhdessäolo. Tiivistettynä haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu ja haastattelijalla on tutustunut tutkimuskohteeseen ennalta, se on lähtenyt liikkeelle haastattelijan aloitteesta ja on hänen ohjaamansa, haastattelijalla on tarve motivoida haastateltavaa haastattelun aikana, haastattelijalla on tuntemus omasta roolistaan haastateltavan puolestaan oppiessa oman roolinsa haastattelun aikana sekä haastateltava voi luottaa siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43).

Puolistrukturoidulla haastattelulla puolestaan tarkoitetaan haastattelua, jossa strukturoidun haastattelun tavoin esitetään jokaiselle haastateltavalle samat kysymykset, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin valmiiden vastausvaihtoehtojen käyttämisen sijaan. Teemahaastattelussa taas ovat tietyt, etukäteen määrätyt aihepiirit eli teema-alueet. Lisäksi teemahaastattelussa ei ole, toisin kuin tyypillisesti strukturoidussa haastattelussa, kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä, sekä teema-alueiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on teemahaastattelussa myös valmiiden kysymysten sijaan valmis tukilista käsiteltävistä asioista. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käyttämissäni haastatteluissa on piirteitä sekä puolistrukturoidusta haastattelusta että teemahaastattelusta. Haastatteluissa on yhteensä kolme teema-alueita, jotka ovat sidosryhmät, strategia sekä muutokset sidosryhmissä ja strategiassa, ja ne käydään jokaisessa haastattelussa läpi tässä järjestyksessä. Haastatteluissa on myös teema-alueiden alla tietyt ennalta määrätyt kysymykset, joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin, mutta niiden lisäksi voidaan kysyä tarvittaessa lisäkysymyksiä. Vaikka teema-alueiden ja kysymysten läpikäynti noudattaa tiettyä rakennetta, haastatteluiden lopussa palataan tarvittaessa vielä joihinkin teema-alueisiin tai kysymyksiin, mikäli haastateltavalle on tullut haastattelun edetessä niihin lisättävää.

Yhteensä haastateltavia tässä tutkimuksessa oli kolme, joista jokainen on kohdeorganisaatiossa esihenkilöasemassa. Lisäksi haastateltavat olivat kolmesta eri konttorista kolmesta eri kunnasta. Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina Zoomissa helmi- ja maaliskuussa sekä niistä otettiin videotallenteet. Lyhyin haastattelu oli kestoltaan 29 minuuttia, kun taas pisin oli yhden tunnin ja 18 minuutin mittainen. Aineiston analyysivaiheessa käytän haastateltavista lyhenteitä H1, H2 ja H3.

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Haastatteluaineiston analysointia varten aineisto muunnetaan aluksi kirjalliseen muotoon eli litteroidaan. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti sekä puhekieltä noudattaen jättäen pois kuitenkin täytesanat, äännähdykset, toistot, keskenjäävät tavut sekä harkitusti myös aiheeseen selkeästi liittymätön puhe. Lisäksi merkitykselliset tunneilmaisut, kuten nauru, litteroidaan. Tämä litterointityyli sopii silloin, kun halutaan tarkastella pääasiassa puheen asiasisältöä. (Tietoarkisto, ei pvm.) Tässä tutkimuksessa litteroin kaiken puheen sanatarkasti

käyttäen puhekieltä sisällyttäen puheen lisäksi myös täytesanat, toistot, pidemmät tauot sekä tunneilmaisut. Koska tavoitteenani on tarkastella erityisesti haastattelujen asiasisältöä, kovin tarkka litterointityyli ei ole tarpeen. Kuitenkin otettaessa mukaan täytesanat, toistot, pidemmät tauot ja tunneilmaisut, pystytään havaitsemaan aineistosta myös, mitkä kysymykset tai aiheet mahdollisesti olivat esimerkiksi haastavia.

Ensimmäisenä lähestymistapana haastatteluaineiston käsittelyyn sopii teemoittelu, sillä haastattelu on tyypiltään teemahaastattelu ja siten sen teemoihin sisältyvien asioiden purkaminen on luonteva tapa aloittaa aineiston käsittely. Teemoittelu liittyy tutkimusongelmaa selkeyttävien teemojen löytämiseen aineistosta, mikä mahdollistaa tiettyjen teemojen aineistossa esiintymisen vertailun. Aluksi aineistosta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta relevantit aiheet, jonka jälkeen ne erotellaan. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 175–176.) Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa ensinnäkin haastattelun teemojen eli sidosryhmien, strategian sekä muutoksien sidosryhmissä ja strategiassa sekä tämän jälkeen tarkemmin tutkimuskysymyksissä näkyvien teemojen erottelua. Teemoittelun jälkeen seuraa aineiston luokittelu, jossa tutkittavaa ilmiötä jäsennetään vertaamalla aineiston eri osia toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 147). Tässä tutkimuksessa aineiston luokittelu tarkoittaa eri haastattelujen vertaamista toisiinsa teemoitteluvaiheessa muodostettujen teemojen osalta. Tämän jälkeen vuorossa on aineiston yhdistely, jolla tarkoitetaan pyrkimystä löytää aineiston luokkien välillä esiintyviä samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia sekä samalla havaita myös mahdollisia vaihteluita ja poikkeavuuksia niissä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 149). Tässä kohdin tulee myös luotua laadulliselle tutkimukselle ominaiset koko aineistoon pätevät säännöt, jotka ilmaisevat käytännössä sen, mitä aineisto kertoo tutkimuskohteesta. Siten haastatteluaineistosta saadaan poimittua vastaukset tutkimuskysymyksiin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa tavoitteena on tarkastella pankkialalla toimivan kohdeorganisaation strategiaa sekä selvittää sen ulkoisten sidosryhmien merkitys sen strategialle ja liiketoiminnalle. Tarkastelun kohteena tutkimuksessa ovat kohdeorganisaation eri konttoreissa esihenkilötehtävissä toimivien henkilöiden käsitykset organisaation strategiasta ja ulkoisten sidosryhmien merkityksestä sen strategialle ja liiketoiminnalle. Haastateltavia on yhteensä kolme kappaletta kolmesta eri konttorista ja kolmesta eri kunnasta.

Kaikessa tutkimuksen julkaisemisessa on tavoitteena saada lukija ymmärtämään tutkimus sekä luottamaan tutkijaan. Opinnäytetöissä on tuotava esille tutkimusaiheen, ongelmien, mahdollisten hypoteesien ja tutkimusmenetelmien valintaperusteet sekä aineiston analyysi, tulosten tulkinta ja kuvaus, päätelmät ja suositukset, aiheeseen liittyvät teoriat sekä aiemmat tutkimussuuntaukset riittävän tarkasti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 240–241.) Olen tuonut tarkasti esille käyttä-

mäni aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, keskeiset käsitteet, tutkimuksen tulokset ja analyysin, tutkimukseni taustalla olevat mallit ja teorit sekä aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta, johon puolestaan olen verrannut tutkimuksessani tekemiäni havaintoja. Lisäksi olen sisällyttänyt aineiston analyysilukuun katkelmia aineistosta. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 194) mukaan suorat haastattelut ovatkin keino tuoda esille mahdollisimman selkeä kuva haastateltavien maailmasta sekä vahvistaa argumentointia.

Koska haastateltavat työskentelevät kukin eri konttoreissa sekä myös eri kunnissa, se antaa tutkittavasta ilmiöstä monipuolisemman kuvan ja siten parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimuksen tavoitteena on kuvailla kohdeorganisaatiota kokonaisuudessaan. Vaikka kyseessä on sama yritys, sen toiminta on kuitenkin jossain määrin hajautettu eri sivukonttoreihin ympäri maata. Tällöin jokaisessa konttorissa ovat ainakin jollain tapaa omat toimintamallinsa, ja koska niiden ympäristökin on eri, eri konttoreissa saatetaan kokea toiset sidosryhmät merkittävimpinä kuin toisissa. Siten aineistosta on mahdollista havaita selkeämmin, onko olemassa joitain ulkoisia sidosryhmiä, jotka koetaan useamassa konttorissa merkittävinä.

Kuitenkin haastateltavien määrä on melko pieni, mikä osaltaan rajoittaa jonkin verran tutkimustulosten yleistettävyyttä koskemaan koko organisaatiota, jolla on tarkasteltua määrää paljon enemmän konttoreita eri puolilla maata. Myös triangulaation eli useiden eri aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttö (Eskola & Suoranta, 1998, s. 69) olisi voinut olla mahdollista ja antaa entistä luotettavamman kuvan tutkimuksen kohteesta. Haastattelujen lisäksi aineistona olisi voinut käyttää hyvin myös esimerkiksi lehtiartikkeleita tai havainnointia tai kerätä haastatteluaineiston lisäksi kyselyaineistoa, jota analysoida tilastollisin menetelmin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Haastattelujen kolme teema-aluetta ovat sidosryhmät, strategia sekä muutokset sidosryhmissä ja strategiassa. Käyn tässä luvussa ensimmäisenä läpi kohdeorganisaation liiketoimintastrategiaan liittyvät aiheet haastatteluaineistosta, jonka jälkeen käsittelen kohdeorganisaation sidosryhmiin liittyviä aiheita, ja lopuksi käyn läpi kohdeorganisaation sidosryhmien merkityksen sen liiketoimintastrategialle.

4.1 Kohdeorganisaation liiketoimintastrategia

Kaikki haastateltavat määrittivät strategian tarkoittavan organisaatiossa käytännössä sitä, miten siellä kokonaisuudessaan toimitaan. Tämän lisäksi haastateltavat toivat esille myös muita strategialle ominaisia piirteitä. H1 toi esille tavoitteiden saavuttamisen, sen, mitä organisaation toimintaan ylipäätään kuuluu, sekä kilpailuetujen määrittelemisen osana strategiaa. Myös H2 nosti esille osana strategian käsitettä sen, mitä toimintaan kuuluu. Lisäksi hän mainitsi osana strategiaa olevan tulevan miettiminen, ja että strategiaa päivitetään aktiivisesti. H3 puolestaan kertoi viestinnästä olevan oma strategiansa, mistä näkyy, että organisaation eri toiminnoille voi olla omat strategiansa.

strategia tarkoittaa käytännössä niinku kokonaisuutta että miten, miten bisneksessä niinku, edetään ja sit kohti niitä tavoitteita mitä halutaan niinku saavuttaa – – strategiassa myös niinku tarkemmin määritellään että mitä – – kuuluu tavallaan meidän niinkun, toimintaan – – Ja – – et mitkä tekijät me nähään ja halutaan et ois vaikka meidän kilpailuetuja. (H1)

ne on ne suuntaviivat minkä, minkä mukaan toimitaan ja mietitään sitä tulevaa – – sitä päivitetään meilläki aika, aikalaila aktiivisesti (H2)

mä näkisin [strategian] niin että tapaa toimia – – meillä on sitten niinku viestinnästä on (tauko) et tiedonantopolitiikasta niinku oma strategia (H3)

Kuten myös Lampel ym. (2014, s. 2) tuovat esille, strategia voidaan määritellä useammalla eri tavalla ja siten se voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Haastateltavat määrittivät strategian tarkoittavan sitä, miten organisaatiossa toimitaan kokonaisuudessaan. Tämä muistuttaa Quinnin (2014, s. 9) määritelmää, jonka mukaan strategia on organisaation tavoitteiden, toimien ja toimintaperiaatteiden muodostama kokonaisuus. Lisäksi H1 kertoi tavoitteiden olevan osa strategiaa, mikä sisältyy myös Quinnin (2014, s. 9) määritelmään. Watermanin ym. (1980, s. 20) määritelmään puolestaan sisältyy organisaation pyrkimys asemansa parantamiseen kilpailijoihinsa nähden, mikä menee yhteen H1:n määritelmän kanssa, johon kuului kilpailuetujen määrittäminen.

Kysyttäessä haastateltavilta kustannusjohtajuuteen pyrkimisestä organisaatiossa, H1 ja H2 vastasivat, että se ei ole tavoitteena. H3 puolestaan kertoi, että konttoritasolla se näkyy siinä jollain tapaa, kun konttorin tasolla päätetään konttorin henkilöstön määrä, joka on oltava oikea suhteessa konttorin tulokseen.

sehän täytyy tietysti katkoa aina että se niinku se henkilöstön määrä, on oikea, suhteessa siihen konttorin tulokseen nähden. (H3)

Tästä voidaan päätellä, että kohdeorganisaatiossa ei pyritä yleisellä tasolla kustannusjohtajuuteen pitäen kuitenkin pienillä asioilla huolta siitä, että menot eivät kasva tuloja suuremmiksi. Sen sijaan erilaistamisesta kysyttäessä siihen pyrkiminen tuli esille jokaisen haastateltavan puheessa, kun kaikki haastateltavat toivat esille palvelulla erottautumisen tarjoamalla hyvät mahdollisuudet henkilökohdaiseen palveluun sekä suorien yhteystietojen helpon saatavuuden. Lisäksi H1 ja H2 mainitsivat suuren osan päätöksenteosta tapahtuvan paikallisesti.

me niinkun panostetaan palveluun, laajasti, – – me ollaan säilytetty niinkun (tauko) ehkä eniten kohta tänä päivänä markkinassa niin henkilökohtanen palvelun mahdollisuus, – – ja sitten – – lähestulkoon koko prosessi niinku, asiakkaan asioitten hoitamiseksi niin tehään tässä paikallisesti (H1)

jos menee pankin nettisivuille niin – – oikeesti helposti löytää jos haluaa niin vaikka, – – konttorin yhteystiedot, ketä siel on töissä, niitten ihmisten suorat puhelinnumerot ja kasvokuvat. (H1)

halutaan tarjota sitä laadukasta palvelua – – sekä aukiolojen puitteissa että suorien numeroiden puitteissa ja päätöksenteot tapahtuu sitte hyvinkin pitkälti aina niinkun matalalla tasolla (H2)

meillä on niinkun erilainen tää niinkun konttorin aukiolo, konsepti, ja, ää ne palvelut mitä tarjotaan (tauko) öö elikkä meillä on kassapalvelut joka päivä, suorat henkilöstö, henkilöille numerot, – – ja sit se että meillä pystyy asiakas hoitamaan niinku asioita aina saman neuvottelijan kanssa. (H3)

Kohderyhmän puolestaan jokainen haastateltavista kuvaili olevan laaja. Lisäksi H1 kertoi hetken mietittyään, mitä erikoisempia palveluita organisaatiolta ei löydy. Tästä voidaan havaita, että vaikuttaisi olevan helpompi kertoa, mitä kohderyhmään ei kuulu, kuin mitä siihen kuuluu.

Kaikki haastateltavat kuvailivat, miten potentiaalisten kilpailijoiden toiminnan estämistä markkinoita kontrolloidakseen ei tehdä ainakaan suoraan. H1:n mukaan yrityksellä ei ole sen markkinahaastajan aseman myötä tarvetta sille, H2 kertoi pankeilla olevan vain vähän mahdollisuuksia sille, eikä se hänen mukaansa ole myöskään korrekta toimialalla, sekä H3 nosti tässä kohtaa esille asiakaskokemukseen panostamisen, eli ei suoraan pyritä estämään kilpailijoiden toimintaa, vaan omalla toiminnalla pyritään houkuttelemaan asiakkaita valitsemaan juuri kohdeorganisaatio kilpailijoiden sijaan. Lisäksi H2 ja H3 mainitsivat sen, että kilpailijoita myös tarvitaan.

ei meil oikeestaan mitään tarvetta niinku kontrolloija, estää - - kilpailijoiden toimimista että - - me nähään ittemme me ollaan markkinahaastaja kumminki, että totaa (tauko) ei meil, tavallaan oo kun (tauko) voitettavaa (H1)

eihän pankit varmaan oikeen hirveesti pysty - - toisia estämään toimimasta että ei varmastikaan niinku millään eikä se nyt tietenkään ehkä tällä alalla korrektiakaan oo (H2)

me pyritään siihen että, - - meillä asiakas saa niinku parhaan, asiakaskokemuksen, ja sitte et meillä on korkein suositteluaste toimialalla. (tauko) Ja sitte se että, nopea reagointi asiakkaitten tarpeisiin (tauko) ja niihin muutoksiin. (H3)

Myöskään hankkijoiden kontrollointi ei haastateltavien vastausten perusteella vaikuta olevan merkittävä toimintatapa. H1:n mukaan isoin hankkija pankille on ITC:n liittyvät hankkijat, mutta nämä ratkaisut suunnitellaan pitkällä aikavälillä, eikä siten toimittajaa pysty helposti vaihtamaan. Pienempiä hankkijoita taas voidaan kilpailuttaa säännöllisesti, mutta H1 ei oikeastaan ajatellut sen olevan kontrollointia. Vastaaminen tähän kysymykseen oli H1:lle myös melko haastavaa, mistä voidaan mahdollisesti päätellä, että hankkijoiden kontrollointi ei ole yrityksessä paljon käytetty toimintatapa. Myös H2 toi esille samankaltaisia asioita kertomalla, että yrityksessä päätetään hankkeisiin mukaan lähtemisestä, mutta ei kokenut sen olevan sen erityisemmin markkinoiden kontrollointia. H3 puolestaan ei osannut kertoa tästä aiheesta hankkijasuhteiden ollessa keskitetty markkinointiosaston tehtäväksi.

varmaan niinku isoin - - toimittaja - - on esimerkiks niinku (tauko) ITC:n liittyvä, liittyvät niinku, toimittajat - - mut sit toisaalta - - IT-ratkasut tehään niinku, hyvin pitkällä aikavälillä tavallaan ne ratkasut ja päätökset ja ei niinku pankki ees pysty joka vuos - - tai ees joka toinen tai joka kolmaskaan vuos niin tavallaan sitä hankkijaa edes vaihtamaan. (H1)

emmä tiä nyt kontrolloinnista mutta tota (tauko) pienempiä jotain, ei-merkityksellisiä pystyy varmaan, kilpailuttamalla tietysti säännöllisesti (H1)

välillä jos joutuu jäähdyttelemään niin ne tulee hyvinki pitkälti sitten siitä että, nähdäänkö, tietyt hankkeet kannattavina ja onko niinkun, maksukyky sellanen että niihin voidaan lähteä, että ei se ehkä markkinoiden kontrolloimiseksi, lueta (H2)

Lisäksi samalla tavoin kuin potentiaalisten kilpailijoiden toiminnan estämistä ei tehdä ainakaan suoraan, myöskään asiakkaiden ryhtymistä kilpailijoiden asiakkaiksi ei haastateltavien mukaan tehdä ainakaan suoranaisesti. H1 toi tässä kohdalla esille hyvien palvelukokemusten tarjoamisen, jonka tarkoituksena on houkuttaa asiakkaat pysymään yrityksen asiakkaina. Lisäksi hän mainitsi asiakkaan tulojen ohjautumisen suoraan asuntolainatilille, mikä kuitenkin on mahdollisesti jokaisen osapuolen tahtotila eikä oikeastaan näe sitä kontrollointina, sekä tahtomattaan kontrolloivat riskienhallintaratkaisut. Myös H3 nosti esille hyvän palvelun tarjoamisen olevan keino saada asiakkaat pysymään asiakkaina. H2:n mukaan taas yrityksessä ei pyritä mitenkään kontrolloimaan asiakkaiden mahdollisuuksia ryhtyä kilpailijoiden asiakkaiksi.

lähinnä antamalla niinku, hyviä palvelukokemuksia että se ei, ei tapahtuis, ehkä niinku semmonen, semmonen totaa, markkinanormi varmaan on – – että, asuntolainasiakkaissa halutaan jo niinku riskienhallinnallista syistä niin että, esimerkiksi että asuntolainasiakkaan säännölliset tulot ja palkat ohjautuu, sen asuntolainapankin tilille. Mutta tää on – – varmaan käytännössä se (tauko) tahtotila. – – Mut en mä tiä sit et onko se kontrollointia (H1)

elikkä tarjoamalla paikkakunnan parasta, öö, palvelua. (tauko) Et asiakkaat on tyytyväisiä. (H3)

Yleisesti markkinoiden kontrollointiin liittyvien kysymysten vastausten perusteella markkinoiden kontrollointi ei vaikuttaisi nähtävän merkittävänä toimintatapana kohdeorganisaatiossa.

Siitä, miten strategia ja sen täytäntöönpano näkyvät johdon työssä, jokainen haastateltava toi esille eri asioita. H1 kertoi niiden näkyvän joka päivä käytännössä ja että yrityksellä on matala organisaatorakenne, jonka ansiosta pystytään toimeenpanemaan strategisia muutoksia ja linjauksia nopeasti sekä reagoimaan ympäristön muutoksiin välittömästi. Tämä H1:n kuvaus strategian nopeasta toimeenpanemisesta matalan organisaatorakenteen ansiosta myös peilaa H1:n ja H2:n vastauksia kysymykseen erilaistamisesta, kun he kertoivat sen yhteydessä päätösten tekemisestä paikallisesti. H2 puolestaan kertoi strategian ja sen täytäntöönpanon näkyvän johdon työssä siten, että toimitaan käytännössä sen mukaisesti, sekä tuodaan se ilmi uusille työntekijöille heti heidän perehdyttämisensä alkaen. H3 taas toi esille sen, että ylin johto työskentelee asiakasrajapinnan sijaan yhteistyökumppaneiden kanssa, kun taas konttorissa pyritään asiakastyytyväisyyteen ja ollaan yhteydessä sidosryhmiin.

käytännössähän se näkyy vähä niinku joka päivä että meil on kumminki aika matala organisaatio ja – – pystytään tekee strategisia muutoksia ja linjauksia ja pistää niitä toimeen niinku aika, nopeestikin (H1)

se tulee heti alusta asti perehdyttämispaketista alkaen jo uusille työntekijöille niin – – strategia kirkastetaan ja halutaan tietysti toimia sitten myös sen mukaisesti. (H2)

yllin johtohan ei sillä tavalla, sehän ei oo siinä (tauko) niin paljon asiakaspinnas he hoi-
taa yhteistyökumppaneitten kanssa – – asioita. (H3)

konttorissa niinkun omalla esimerkillä näytän, että miten toimin, toimin ja olen yhtey-
dessä niin tota, sidosryhmiin (H3)

4.2 Kohdeorganisaation sidosryhmät

Kysyttäessä haastateltavilta, miten he ymmärtävät sidosryhmän käsitteen, jokai-
nen heistä toi esille hieman eri asioita. Yhteistä vastauksille voi kuitenkin havaita
olevan, että ne nähdään tahoina, jotka liittyvät yrityksen toimintaan. H1 nosti
esille määritelmässään sidosryhmän piirteiksi vaikutuksen yrityksen toimintaan,
ulkopuolisuuden yrityksestä sekä yhteistyön. H2 puolestaan toi esille sen, että
sidosryhmiä on paljon erilaisia ja yritys myös tarvitsee niitä. Kuten myös H1:n
vastauksessa, H2:n vastauksessa tuli ilmi sidosryhmän olevan sellainen taho,
jonka kanssa yritys on jollain tavalla tekemisissä. Myös H3 mainitsi sidosryh-
mien olevan erilaisia tahoja, joiden kanssa yritys on tekemisissä.

sidosryhmä on (tauko) semmonen jolla on vaikutusta niinku mejän toimintaan, taval-
laan sinänsä ulkopuolinen (tauko) ryhmä – – ja (tauko) kenen kanssa tehdään yhteis-
työtä ja (tauko) saahaan kumminki vaikuttavuutta asioihin. (H1)

sidosryhmiä on hyvin paljon erilaisia ja käytännös kaikki jotka, jollakin tavalla liittyy ja
linkittyy meidän jokapäiväiseen tai jokavuotiseen työympäristöön ja ajatukseen niin on
niitä, sidosryhmiä joita, tarvitaan. (H2)

sidosryhmä niin mä aattelen näin että niinkun erilaisia – – esimerkiks niinkun meillä
asiakkaat, yhteistyökumppanit – – sidosryhmä on niinku keitten kans me ollaan teke-
misissä. (H3)

Lisäksi, kuten H1, myös H3 koki sidosryhmän olevan yrityksestä ulkopuolinen
taho. Kuten Mitchell ym. (1997, s. 857) mainitsevat, sidosryhmä käsitteenä voi-
daan määritellä joko kapean tai laajan näkemyksen mukaan, ja myös haastatelta-
vien vastauksissa on havaittavissa määritelmän laajuuden vaihtelua. Kaikista ka-
pein määritelmä oli H1:n määritelmä, joka sisälsi paljon eri piirteitä, muun mu-
assa yhteistyön, asioihin vaikuttamisen sekä ulkopuolisuuden organisaatiosta.
Toiseksi kapein määritelmä taas oli H3:n määritelmä, jonka mukaan sidosryhmät
ovat organisaatiosta ulkopuolisia tahoja, joiden kanssa organisaatio on tekemi-
sissä. Laajin määritelmä puolestaan oli H2 määritelmä, jonka mukaan sidosryh-
miä ovat kaikki, jotka jollain tavalla liittyvät organisaation toimintaan. Lisäksi
H1:n määritelmä oli siltä osin samankaltainen Buchholtzin ja Carrollin (2009, s.
10) määritelmän kanssa, kun myös tähän määritelmään kuuluu sidosryhmien
toimien vaikutus organisaation toimintaan.

Kysyttäessä haastateltavilta pankille tärkeimpiä sidosryhmiä, jokaisen haastateltavan vastauksessaan esille tuomat sidosryhmät poikkesivat muiden haastateltavien vastauksista. Lisäksi H1 erotteli vastauksessaan koko pankin kannalta tärkeimmät sidosryhmät edustamansa konttorin kannalta tärkeimmistä sidosryhmistä. Siten voidaan havaita, että myös saman yrityksen sisällä tärkeimmiksi koetut sidosryhmät voivat vaihdella sen eri toimipisteissä. H1 kertoi koko yrityksen kannalta tärkeimpien sidosryhmien olevan media ja osakeanalytiikot sekä konttorin näkökulmasta niiden olevan kiinteistönvälittäjät, tilitoimistot ja yrittäjäjärjestö. Lisäksi H1 mainitsi myöhemmin asiakkaiden tärkeyden kuvaillessaan, miten ilman heitä yrityksen toiminnasta tulisi mahdotonta. H1 toi myös haastattelun loppupuolella esille Finnveran, EU:n rakennerahastojen alaiset rahoitusohjelmat, omistajat sekä koko yrityksen kannalta institutionaaliset sijoittajat ja rahoittajat merkittävinä ulkoisina sidosryhminä. Lisäksi hän havaitsi loppupuolella myös valvojan tulleen monessa kohdassa esille, mikä voisi viitata myös sen tärkeyteen.

koko pankin kannalta niin tota median niinku rooli nousee, nousee tota niin, tärkeeks ja sitte esimerkiks niin vaikka joku (tauko) osake niinku analytiikotkin voi olla, - - mut sit - - esimerkiks tämmösen niinku [paikkakunta] konttorin näkökulmasta - - meille niinku ehkä tähän mennessä - - tärkein yksittäinen sidosryhmä on ollu kiinteistönvälittäjät - - Sitte ehkä seuraavaks niin tilitoimistot, ja ja tota, yrittäjäjärjestö. (H1)

ku asiakkais kävis nostamassa, rahansa pihalle ja siirtämässä ne muualle niin pankin toiminta kävis käytännössä hyvin nopeesti mahottomaks. (H1)

Finnverahan on niinku, tärkeä yhteistyökumppani ja sitte me ollaan niinku erilaisissa EU:n, rakennerahastoje alasissa niinku rahoitusohjelmissa (H1)

sit sidosryhmät mitkä vaikuttaa tietysti ja muuten niin meidän omistajat, tietenki - - ja sit taas niinkun (tauko) myöskin - - käytännössä koko pankkitasolla niin myöskin niinkun (tauko) sijoittajat ja rahoittajat niinku institutionaaliset niin, Suomessa ku ulko- maillakin (H1)

H2 puolestaan nosti esille tärkeimmäksi ulkoiseksi sidosryhmäksi pankin tärkeimmän omistajan säätiön, jonka hän laski ulkoiseksi sidosryhmäksi sen ollessa pankista erillinen toimija, vaikka sen voisi ajatella myös sisäisenä sidosryhminä sen ollessa omistaja. Vaikka muita tärkeitä sidosryhmiä ei noussut tässä kohtaa esille, hän nosti haastattelun loppupuolella kuitenkin myös Finanssivalvonnan tärkeäksi sidosryhmäksi säätiön ohella. Samoin hän mainitsi Finanssivalvonnan monessa kohdassa haastattelun aikana. Siten voi päätellä, että myös Finanssivalvontaa pidetään tärkeänä sidosryhminä.

kyllä se varmasti se säätiö - - on meidän niinkun, suurin yhteistyökumppani ja sitä kautta sitten myös sidosryhmä ja - - heillä on omat elimensä, päättävät elimensä ja muut että sitäki voidaan niinku sillä tavalla ulkosena sidosryhminä ajatella (H2)

ne mitkä nyt niiden niinku oikeesti liittyy meidän jokapäiväseen arkeen - -

ne tulee sieltä Finanssivalvonta valvoo ja määrää mitä me voidaan tehdä ja mitä me ei voida tehdä ja, sitte taas säätiöt on niinku siellä toisella puolella (H2)

H3 taas kertoi tärkeimmän sidosryhmän olevan asiakkaat, joihin yrityksen toiminta pohjimmiltaan perustuu. Hän kertoi niiden jakautuvan henkilöasiakkaisiin, yritysasiakkaisiin sekä maa- ja metsätalousasiakkaisiin, jotka ovat keskenään erilaisia, mutta ei kuitenkaan erotellut niitä puheessaan haastattelun aikana. Seuraavaksi tärkein sidosryhmä taas oli erilaiset yhteistyökumppanit, joista tärkeimmiksi nousivat hänen oman työnsä näkökulmasta kaupungit, seurakunnat ja kuntayhtymä. Myös säätiön H3 kertoi olevan tärkeä sidosryhmä. Myöhemmin hän mainitsi myös Finanssivalvonnan olevan sidosryhmä, jonka johto ottaa päätöksissään huomioon. Samoin hän mainitsi Finnveran, Fundun ja vakuutusyhtiöt, jotka mahdollistavat riskien jakamisen luodessa rahoituspakettia asiakkaalle.

asiakkaat ja yhteistyökumppanit ne on, ne on molemmat tärkeitä. (tauko) Toki ensisijaisesti ensin asiakkaat, mutta siis myös yhteistyökumppanit (H3)

Finanssivalvonta ohjeistaa miten tehdään, elikkä se ei oo yksistään vaan niinku et okei pankissa, nyt on sanottu näin vaan kyl siellä niinkun Finanssivalvonnalta tulee paljon, mitä, sääntelyä niinku rahoituspuolella. (H3)

kyllähän niinku jos aatellaan rahoitusmarkkinoilla joku Finnvera, ää sit eri vakuutusyhtiöt --, Fundu, elikkä nää on sellasii et jos lähetään kattoo asiakkaille jotain yritysasiakkaille rahoituspakettia, niin sillä yhteistyöllä niitä, voidaan niinku saada sitä, pallettä kokoon, -- ja samallahan se on sitten niinkun myös riskien jakamista eri öö, eri tota, yhteistyökumppanien kesken (H3)

Vaikka haastateltavien kaikista tärkeimpinä pitämät sidosryhmät poikkeisivat toisistaan, kaikki haastateltavat mainitsivat Finanssivalvonnan yhtenä sidosryhmistä. Lisäksi H1 ja H3 mainitsivat molemmat Finnveran ja asiakkaat sekä H2 ja H3 mainitsivat yhteistyökumppanit ja säätiöt.

Sidosryhmiä, joilla on Mitchellin ym. sidosryhmätypologian mukaisesti valtaa, haastatelijat kokivat yleisesti olevan melko vähän. H1 nosti esille koko pankin näkökulmasta eniten valtaa omaavana Finanssivalvonnan sekä median, kun taas yksittäisen konttorin osalta ei nähnyt tällaisia sidosryhmiä olevan. Myös H2 nosti esille Finanssivalvonnan valtaa omaavana sidosryhmänä. H3 puolestaan ei kokenut millään sidosryhmällä olevan valtaa.

koko yrityksen näkökulmasta -- varmaan niinku valvoja, et puhutaan niinku tavaltaan tota, rahoitustarkastuksesta tai Finanssivalvonnasta ni heillä on periaatteessa valtaa, sidosryhmänä niinku, ohjata meitä paljonkin. -- heillä nyt varmaan sitte eniten sitä valtaa, no samallalailla -- mediallyki tietysti (H1)

Finanssivalvontahan on se joka käytännössä meillä, niinkun, säännöt ja, ja puitteet ja raamit antaa minkä mukaan, meidän on toimittava -- niin se, on oikeestaan ainut sellanen jota, on niinkun, kunnioitettava ja heidän, neuvoista ja määräyksistä otettava sitten vaari. (H2)

Legitimiteetin osalta taas H1 nosti Finanssivalvonnalle sen olevan sidosryhmistä kaikista tärkeintä, että yrityksen toiminta on hyväksyttyä sosiaalsiin normeihin nähden, mutta lisäksi se on hänen mukaansa tärkeää kaikille muillekin sidosryhmille. Lisäksi hän toi esille asiakkaat sidosryhmänä, jolle on tärkeää, että yrityksen toiminta on hyväksyttyä yhteiskunnan arvoihin nähden. H2:n mukaan puolestaan sekä sosiaalisten normien että yhteiskunnan arvojen osalta legitimitetti on tärkeää varmasti kaikille, mutta sääntelynsä myötä varmasti Finanssivalvonnalle se on sidosryhmistä kaikista tärkeintä. H3 taas ei osannut sanoa legitimitetin tärkeydestä sosiaalisten normien osalta, mutta yhteiskunnan arvojen osalta se oli hänen mukaansa tärkeää kaikille.

oikeestaan tietysti kaikki että – – jos ei toimittais vastuullisesti ja menetettäis tavallaan niinku imago ja tulis huono julkisuuskuva niin kyllähän se vaikuttais sitte kaikkien sidosryhmien suhtautumiseen meitä kohtaan – – käytännössä. Mutta semmonen niinku radikaalein on no varmaan toi Finanssivalvonta (H1)

sit mä luulisin et siin nyt nousee niinku tavallaan asiakkaatkin aika paljon – – että asiakkaat tietysti, niin niin, koko aika enemmän ja enemmän niin tekee myös arvopohjaisia valintoja (H1)

kyllähän ne varmasti kaikki sidosryhmät sitä haluaa jotka meidän kans tekemissä on että et myös pankki on tällanen toimija joka – – noudattaa niitä tiettyjä pelisääntöjä normeja että, et niinku, sääntöjen puolesta se Finanssivalvonta varmaan tuollakin on se ykkönen mutta kaikki muut taas sit enemmän niinkun, ajatustasolla, varmasti (H2)

kyllähän se Fiva siellä Finanssivalvonta on joka, joka määrittää ne viimeset [yhteiskunnan arvot] ja sitte taas sitä kautta myös kaikki, meidän, muutkin, yhteistyökumppanit – – haluaa varmasti sen että pankki toimii myös näitten normien mukaisesti. (H2)

Mä näkisin et se [yhteiskunnan arvojen mukainen toiminta] on kaikille tärkeätä (H3)

Siten kaikki haastateltavat toivat esiin legitimitetin osalta sen olevan tärkeää kaikille sidosryhmille sekä H1:n ja H2:n mukaan se on myös hyvin tärkeää Finanssivalvonnalle. Lisäksi H1 nosti esille myös asiakkaat. Näin ollen legitimitetin vaikuttaisi paljolti koettavan olevan kaikille sidosryhmille tärkeää. Samoin Finanssivalvonta korostui kahden haastateltavan vastauksissa.

Kiireellisyyden osalta H1 ja H2 nostivat esiin Finanssivalvonnan välitöntä reagointia vaativana sidosryhmänä, kun taas H1 ja H3 toivat esiin asiakkaat.

Finanssivalvonta tietysti – – et siel on omat niinku, varmaan määräaikansa mitä ny on sovittu et kuinka nopeesti jotain pitää korjata jos korjattavaa on (H1)

sitte tavallaan semmonen jos tulee joku julkinen, julkinen paine niin toki seki vaatis niinku, varmaan nopeeta reagointia niin lähinnä sen, sen kautta että, pystytään tavaltaan toimimaan ja et siel on jatkuvuutta ettei esimerkiks mitää asiakaskatoo tuu – – sen takii. (H1)

kyllähän se tässä se Finanssivalvonta on varmasti se, mikä, mikä (naurahtaa) on niinku siellä asemassa että ne voi niinkun, pankkeja ylipäättänsä, laittaa toimimaan tietyllä tavalla (H2)

Kysyttäessä haastateltavilta puolestaan heidän organisaatiolle uhkinansa pitämistään sidosryhmistä, jokaisen haastateltavan vastaukset olivat täysin erilaisia toisiinsa nähden. H1 ilmaisi median ainoana tällaisena sidosryhmänä, joka voisi vahingoittaa huonon viestinnän ja vääristyneiden viestien myötä. Lisäksi hän mainitsi tässä kohtaa yhteiskunnan ja pankin vahingoittamiseen tähtäävät tahot, mutta ei laskenut niitä sidosryhmiksi, sillä hänen mukaansa sidosryhmän käsite sisälsi yhteistyön ja hyvässä ymmärryksessä toimimisen. H1 toi esille myös sen, että yrityksen maineen huonontuessa lopulta kaikki sidosryhmät ovat vihaisia. Sen sijaan H2 ei kokenut yrityksellä olevan mahdollisina uhkina pidettäviä sidosryhmiä, sillä pankkitoimiala on hyvin säädelty. H3 puolestaan nosti esille kilpailijat mahdollisesti tällaisena sidosryhmänä.

joka vois haavottaa niin – – mediakin tietystihän voi, – – vois olla helposti tilanne että (tauko) huonolla viestinnällä niin joku asia niin siitä tulee tavallaan isompi ehkä kun siitä kuuluis tulla. Ja myös niinku viestihän voi myös – – muuttua niinkun (tauko) huonoks – – meidän kannalta ja meidän näkökulmasta ei totuudenmukaseks (H1)

Meillä varmaankaan niinku täs omassa, omassa työympäristössä ei ainakaan oo sellasta, sidosryhmää kautta yhteistyökumppania joita nähtäis uhkana, – – on kuitenkin, sen verran säännelty ala (H2)

en mä tiedä onko uhkana, mutta sit jos nyt aatellaan niinkun, ää toiset rahalaitokset nehän on kilpailevia (H3)

Näin ollen uhkina pidettäviä sidosryhmiä haastateltavat eivät kokeneet olevan paljon, toisin kuin mahdollisuuksien tuojia. Mahdollisuuden tuojiksi koettavista sidosryhmistä kysyttäessä H2 ja H3 nostivat esille säätiön mahdollisuuksia tuovana sidosryhmänä. Lisäksi H2 mainitsi mahdollisuuksia tuovana sidosryhmänä Finnveran, kun taas H3 mainitsi asiakkaat. H1 puolestaan koki kaikkien sidosryhmien olevan mahdollisuuksia tuovia joko tuomalla välitöntä hyötyä tai esimerkiksi mahdollisuuksia parantaa imagoa sekä mainitsi välitöntä hyötyä tuottavana sidosryhmänä kiinteistövälittäjät ja laimeampana mahdollisuuksien tuojana yrittäjäjärjestön. Myös H2 totesi hyvin monien sidosryhmien antavan enemmänkin mahdollisuuksia kuin olevan uhkia organisaatiolle.

en mä nää niinku että (tauko) missään sidosryhmissä niinku hyvin hoidettuna niin ei vois olla, mahdollisuuksia parantaa joko niinku imago ja julkisuuskuvaa tai sit saaha suoria konkreettisempia, hyötyjä niinku, yhteistyön kautta (H1)

hyvin, monet, antaa, ehkä enemmän sitten sitä mahdollisuutta taas asiakasrajapinnassa toimimisen kehittämiseen, enemmänki ku niitä uhkia (H2)

4.3 Kohdeorganisaation sidosryhmien merkitys sen strategialle

Sidosryhmien vallan muutoksen osalta H1 ja H2 nostivat esille sääntelyn tiukentuneen ja siten sen myötä Finanssivalvonnan vallan nousseen. H1 toi esille myös yleisesti kaikilla olevan paremmat mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin sosiaalisen median avulla ja siten yksilön vallan korostuneen, mikäli osaa käyttää oikeita kanavia. H3 puolestaan kertoi erityisesti asiakkailta nousseen vaatimukset nopeammalle reagoinnille sekä monikanavaiselle viestinnälle.

vuosikymmenten saatossa tavallaan niinku (tauko) sidosryhmien niinku valta on siinä määrin tavallaan, kasvanu että, niinkun kaikilla on helpompi saaha äänensä niinku yleisesti kuuluviin – – esimerkiks sosiaalisen median kautta, – – sillä tavalla niinku yksilön valta on, korostunnu jos – – osaa ja käyttää hyväkseen niinku, oikeita kanavia. (H1)

sitte kans viimisen reilu kymmenen vuoden trendi on, ollu tietysti että, just sääntely ja, ja tota, on lisääntyny (H1)

ainoastaan se Finanssivalvonnan, uudet säännöt joita tulee koko ajan, niin, se on se, mikä, muuttuu (naurahtaa) ajan myötä ja mikä on niinku enemmän muuttunut, koko ajan tietysti tiukempaan suuntaan (H2)

sillä tavalla et jos mä nyt niinkun ajattelen niin (tauko) nopea reagointi (tauko) se, se on niinku mun mielestä tullu – – ja sitä, viestintää tulee niin monesta eri kanavastakin että, et sun pitää niinku heti olla niinkun, valmiina, ää tota, vastaamaan näille asiakkaille. (H3)

Legitimiteetti puolestaan vaikuttaisi haastateltavien vastausten perusteella koettavan nousseen yleisesti ainakin jonkin verran, ja pankeilta on alettu vaati- maan enemmän asioita, joita ei ennen vaadittu. Sosiaalisten normien osalta H1 toi esille sääntelyn kiristyneen, mikä voisi viitata legitimizeetin tärkeyden kasvuun Finanssivalvonnalla, sekä jo jonkin verran myös sääntelyssä näkyvän ympäristöasioiden tärkeyden nousun yleisesti yhteiskunnassa. Yhteiskunnan arvojen osalta hän totesi niiden tärkeyden nousseen laajasti sekä nosti esille asiakkaat, joista etenkin nuoremmilla vastuullisuusasiat ovat nousseet tärkeiksi. H2 puolestaan kertoi, ettei sosiaalisten normien osalta ole havainnut suurta muutosta, mutta toisaalta sidosryhmät toivovat yrityksen olevan näkyvillä sosiaalisessa mediassa. Yhteiskunnan arvojen osalta taas hänen mukaansa vastuullisuuden tärkeys on noussut yleisesti, mikä menee yhteen H1:n vastauksen kanssa. H3 puolestaan kertoi sosiaalisten normien osalta yleisesti odotettavan nopeaa reagointia, kun taas yhteiskunnan arvojen osalta hän ei osannut sanoa.

ne suurimmat muutokset [sidosryhmien vaatimuksille yrityksen toiminnan hyväksyttävyydelle sosiaaliin normeihin nähden] varmaan tulee niinku, ihan niistä, sen sääntelyn kautta (H1)

ehkä ne sosiaaliset normit siis siinä määrin että nyt sääntely, sääntely ei vielä niinku (tauko) ihan hirveen, nojoo, siis sijoittamisessa on on tullu mukaan jo sääntelyn kautta esimerkiksi että, siellähän pitää ottaa kantaa että, että tota (tauko) kuinka paljo tota esimerkiksi asiakas haluaa että sen, sijoituksista täyttää tavallaan viralliset ESG-normit ja, tän tyyppiset asiat – – se on tullu tavallaan ja varmaan on tulossa sit ihan sääntelyinkin kautta veikkaan, tulevaisuudessa niin niin tota, tän tyyppiset asiat, tulee mukaan, myös niinkun sen sääntelyinkin kautta. (H1)

kyllä mä sanoisin että kyllä se [sidosryhmien vaatimukset yrityksen toiminnan hyväksyttävyydelle yhteiskunnan arvoihin nähden] niinku, on on noussu, laajasti että ja varsinki – – mitä nuoremmista niinku, henkilöistä on kysymys niin, sitä enemmän tavallaan (tauko) vastuullisuusasiat esimerkiksi nousee tärkeysjärjestyksessä (H1)

enpä nää että [myöskään sidosryhmien vaatimuksissa yrityksen toiminnan hyväksyttävyydelle sosiaalisiin normeihin nähden] nyt pankkialalla oo mitään muutosta ollu – – toki ehkä se (tauko) voi näkyä parhaiten siinä kun on tullu sosiaalisia medioita ja eri kanavia että halutaan olla myös niissä näkyvillä (H2)

nykyään juurikin tämä vastuullisuusteema esimerkiksi niin, on myös otettu osaksi sitä että, et odotetaan et myös pankit toimii ja tuo sitä esille (H2)

se niinku se semmonen, niinku nopea reagointi – – eli odotetaan et ollaan nopeasti ja asialla (H3)

Myös sidosryhmien kiireellisyyden koettiin nousseen yleisesti, sillä kiireellisyyden osalta jokainen haastateltavista toi esille korkeammat odotukset nopeammalle reagoinnille sidosryhmien keskuudessa. Lisäksi H2 mainitsi tässä yhteydessä yrityksen nopean kasvun, jonka myötä vaatimukset yritystä kohtaan ovat samalla nousseet.

ylipäättänsä yhteiskunta on muuttunu nopeatempoisemmaks – – kaikella tapaa, et – – jos ennen niinku normi oli että johonki reagoijaan vaikka (tauko) kolmessa päivässä ni tänään samaan asiaan niin normi on että siihen reagoijaan jotenki niinku muutamassa tunnissa. (H1)

tieto nykyään ku se on kaikilla samaanaikaisesti niin se, että myös odotetaan että, et reagointi (tauko) kyky on, nykyään, nopeampaa ku mitä aiemmin ja – – ollaan kasvettu aika raakasti täs viimesten vuosien aikana, niin samallahan tietysti sen kasvun myötä ne vaateet nousee (H2)

Niin no, odotetaan nopeita päätöksiä (H3)

Ulkoisten sidosryhmien merkityksen muutoksista organisaatiolle jokainen haastateltavista nosti esille eri sidosryhmiä, mutta H1 ja H2 mainitsivat Finnveran sekä H2 ja H3 mainitsivat yhteistyökumppanit tässä yhteydessä. H1 toi esille Finnveran korona-aikana korostuneen roolin, josta ei olla palattu entiseen, institutionaalisten sijoittajien ja asiakkaiden merkittävyyden nousun maailmassa tapahtuneiden asioiden myötä sekä organisaation nopean kasvun, jonka myötä Finanssivalvonnan kiinnostus organisaatiota kohtaan on noussut. Tämä

nopean kasvun mainitseminen myös menee yhteen H2:n vastauksen kysymykseen sidosryhmien kiireellisyyden muutoksesta kanssa, kun hän toi sen yhteydessä esille organisaation nopean kasvun. H2 puolestaan toi esille yhteistyökumppaneiden palveluiden muutoksen, kuten Finnveran uudet tuotteet, sekä säätiöiden roolin muutoksen näkymättömämmästä taustalla olevasta toimijasta näkyvämmäksi. H3 taas kertoi asiakkaiden ja muiden sidosryhmien olleen aina tärkeitä, sekä yhteistyökumppaneita tulevan koko ajan lisää ja niiden merkityksen korostuneen, kun niistäkin on pidettävä huolta. Lisäksi H3 kertoi nykypäivänä rahoitusratkaisuisa puhuttavan isoista summista, mikä tekee riskien hajuttamisesta tärkeää ja siten yhteistyökumppanit ovat hänen mukaansa tärkeitä, jotta riskien hajuttaminen onnistuu.

korona-aikana niin Finnveran rooli alko entisestään korostumaa -- ja oikeestaan niistä ajoista ei oo, ei oo hirveesti palattu takasin päin -- Ja -- institutionaaliset sijoittajat niin -- tavallaan heijän (tauko) rooli on -- kasvanu -- Ja -- kun tilanne on tällänen niin sit taas, pankit ja ainaki Suomessa -- varmasti yrittää -- nostaa enemmän -- ihan asiakkailta saatavien tilvarojen roolia (H1)

me ollaan kasvettu niinku aika nopeesti -- ja koko aika me tavallaan kohdataan sitä että ku, meistä tulee valtakunnallisesti merkittävämpi pankki ni myös niinku, just esimerkiks niinku valvojan niinku kiinnostavuus meitä kohtaan niin on tavallaan kasvanu (H1)

voidaan taas miettiä niitä yhteistyökumppaneita niin että kun niitten palvelut kenties on vähä muuttunu esimerkiks Finnveralta on tullu uusia tuotteita (H2)

aiemmin ehkä säätiöt oli vähän sellanen näkymätön toimija siellä jossain taustalla et niitä on tuotu enemmän osaksi sitä arkea (H2)

yhteistyökumppaneita on tosi paljon ne koko ajan vaan lisääntyy -- se on vaan niinku (tauko) enempi korostunu tänä päivänä että sun täytyy pitää myös niistä huolta (H3)

kyllähän tänä päivänä tietysti jos aatellaan että, rahoitusratkasut yritykselle, ää voi, non puhutaan isoista summista niin, silloin on hyvä, että on eri, yhteistyökumppaneita joita käytetään, että saadaan sille asiakkaalle se sopiva rahoituspaketti luotua. (H3)

Myös organisaation vastauksista strategian osalta ulkoisten sidosryhmien muutoksiin jokainen haastateltavista toi esille eri asioita. H1 mainitsi kertoessaan siitä, kuinka reagoinnin vaaditaan olevan nopeaa ja viestinnän vähemmän muodollista, että organisaatio on myös itse ottanut tämän tyylin käyttöön. Lisäksi hänen mukaansa organisaatiossa on pyritty löytämään mahdollisimman joustavat keinot vastata esimerkiksi Finanssivalvonnan kaipaamiin muutoksiin, jotta muutoksilla olisi pieni vaikutus liiketoimintaan ja asiakaspalveluun sekä siten asiakaskokemukseen. H2 taas ei osannut sanoa, miten säätiöt on niiden perustamisvaiheessa huomioitu, mutta arveli niiden roolia strategiassa olevan kasvatettu. H3 puolestaan kertoi, että yrityksen toimintaa on kehitetty asiakkaiden tarpeiden mukaan, missä hänen mukaansa on myös onnistuttu hyvin.

ehkä mekin ollaan pyritty sit siihen että niinkun viestinnällisesti että kun tuo tyyli on tullu, tullut tota enemmän, enemmän niin meki pyritään niinku omassa viestinnässä vähä asiasta riippuen mutta, oleen niinku, mahdollisimman epämuodollisia. (H1)

ollaan pyritty löytää mahdollisimman joustavat keinot jotta sillä olis mahdollisimman pieni vaikutus niinku, öö liiketoimintaan ja niinku asiakaspalveluun ennen kaikkea. (H1)

kun nää säätiöt on nyt aikanaan perustettu – – ni en tiedä onko niitä silloin ollu vielä kuinka huomioituna – – mutta olettaisin että senkin roolia on siinä kasvatettu (H2)

kyl me ollaan koko aika niinku kehitetty sitä meidän toimintaa asiakkaiden tarpeiden mukaan niin, kyl mä näkisin että hyvin, hyvin ollaan niinku siinä, onnistuttu. (H3)

Myös sidosryhmien muutosten merkityksestä johdon toiminnalle haastateltavat toivat keskenään eri asioita esille. H1 kertoi, että toteutetaan niitä muutoksia mitä pitää tehdä, jotta esimerkiksi Finanssivalvonta on tyytyväinen. Tämän lisäksi hän nosti esille, miten ylempi johto saattaa välillä kysyä asiakasliiketoiminnan näkökulmaa asioihin, sekä miten institutionaalisilla sijoittajilla on merkitystä sille, miten yritys käyttää institutionaalisten sijoittajien rahoituskanavaa. H2 puolestaan kertoi, että on luotu enemmän yhteistyökuvioita, pyritty siihen, miten asiakasrajapinnassa saadaan paras hyöty säätiöistä, sekä konttorinjohtajan tehtävänä olevan pitää suhteita yllä esimerkiksi alueen säätiöihin. H3 taas ei nähnyt omassa työssään merkittäviä muutoksia, mikä menee hyvin yhteen H1:n vastauksen kysyttäessä yrityksen vastauksista sidosryhmien muutoksiin kanssa, kun hän mainitsi siinä tavoitteena olevan mahdollisimman pieni vaikutus liiketoimintaan.

minun näkökulmasta toteutetaan niitä, muutoksia mitä täytyy tehdä, jotta esimerkiksi se valvoja on tyytyväinen. – – yleisesti joskus kaivataan niinku (tauko) niinkun, asiakasliiketoiminnan näkökulmaa, öö, asioihin elikkä just näin että, et jos me muutetaan jotain jotta valvoja on tyytyväinen niin saatetaan tietyst kysyy niinkun kommenttia, ja näkemystä että kuinka paljon se hankaloittaa mejän arkea. (H1)

voi olla justinsa nää, nää institutionaaliset sijoittajat eli tavallaan et millä mielellä he on, siellä markkinassa niin toki voi just vaikuttaa mejän johdon päätökseen että, että tota, käytetäänkö me sitä rahoituskanavaa niinku maksimaalisesti vai mahdollisimman vähän vai mitä me tehdään. (H1)

varmaan siellä nyt on kans enemmän luotu niitä yhteistyökuvioita ja lähetty miettimään sitten myös johdonki tasolta sitä et kuinka, pystytään, hyötymään siitä niin että asiakasrajapinta, saa niinku kaikista parhaan mahdollisen kokemuksen niitten säätiöittenki toimimisesta – – konttorinjohtajan tehtävähän se pääasiassa on sitte pitää niitä oman konttorin, alueella olevia suhteita yllä esimerkiksi niihin säätiöihin (H2)

Siitä, miten johto ottaa päätöksissään sidosryhmät huomioon, sekä H2 että H3 nostivat esille Finanssivalvonnan. H2 kertoi, että suuremmat linjaukset tehdään ylempällä tasolla ja ensimmäinen sääntö on, että tehdään Finanssivalvonnan

määräysten mukaisesti, säätiöstä on edustajia pankissa ja pankista on edustajia säätiössä sekä myös Finnvera huomioidaan, mutta toisaalta Finnveraan liittyvät määräykset tulevat pitkälti Finanssivalvonnalta. H3 taas kertoi hallituksen määrittelevän linjaukset pankin toiminnasta ottaen samalla Finanssivalvonnan määräykset huomioon, kun taas asiakasliiketoiminta vie nämä hallituksen linjaukset eteenpäin sekä sisäinen valvonta valvoo, että toimitaan ohjeistusten mukaisesti. H1 puolestaan toi esille päätösten mahdollisen vaikutuksen imagoon ja maineeseen huomioon ottamisen sekä kertoi, että pienempien yksittäisten päätösten kohdalla, jotka eivät liity moneen sidosryhmään, sidosryhmiä huomioidaan vähemmän. Hän mainitsi myös sen, että toisaalta viesti leviää nopeasti nykypäivänä, mutta kuitenkin omista pankkiasioistaan ei juurikaan puhuta. Lisäksi hän toi esille sen, että rahoitettaessa hanketta tai asiakasta yhdessä rahoittajasidosryhmien kanssa, jokaisella toimijalla ovat omat, yhteensovitettavat tavoitteensa ja pelisääntönsä.

aina varmaan niinku jollakin lailla, että mietitään että totaa (tauko) miten se sit vaikuttaa niinku kenties mihinki sidosryhmää, et isossa kuvassa tietyst tämmöset niinku imago-maineasiat ja muut - - ja (tauko) et useemmin semmonen asia mikä hei mitä enemmän se koskettaa koko pankkia, ja on tämmönen yleisempi asia niin sitä enemmän sitä varmasti huomioidaan (H1)

pienemmät yksittäiset päätökset niin tota jotka on enemmän asiakaskohtasia niin siinä sit tietysti vähemmä, vähemmä huomioidaan ku ei ne tietysti kosketakaan sit suoraan kun, taas niinku, jotain yksittäistä tahoja (H1)

jos puhutaan et on vaikka niinku, tämmösiä rahottajasidosryhmiä et jos aatellaan et jotain hanketta tai asiakasta rahoitetaan niinku yhdessä, niin tietysti, silloin siin pitää ottaa huomioon et jokaisella niinku toimijalla on ne (tauko) omat tavoitteensa tai pelisääntönsä (H1)

se ensimmäinen, sääntö on että tehdään ne sen Finanssivalvonnan, normien mukaisesti ja, ja sitte tottakai, on, myös, kuunneltu ja kuunnellaan, muitakin (H2)

hallitushan tekee tietyt linjaukset niinkun meidän, pankin toiminnasta, ja sitte asiakasliiketoiminta taas niinku vie niitä, eteenpäin - - sitte tietysti niinku joku Finanssivalvonta ohjeistaa miten tehdään - - Sit sisäinen, valvonta, compliance, kattoo että toimitaan (tauko) annettujen ohjeistusten mukaan (H3)

Sen sijaan siitä, millä tavoin organisaatio pyrkii strategian avulla vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin, jokainen haastateltavista nosti päällimmäisenä esille eri sidosryhmän. Nämä jokaisen esille nostamat sidosryhmät olivat myös samat kuin ne, jotka olivat jokaisella nousseet tärkeimmäksi tai yhdeksi tärkeimmistä. H1 toi esille Finanssivalvonnan sekä kuvaili yrityksen tekevän niin kuin Finanssivalvonta haluaa, mutta nämä määräykset voidaan toteuttaa monellakin tavalla, eli siihen voi vaikuttaa. Lisäksi hän nosti esille toiminnan muuttamisen sellaiseksi kuin sidosryhmät ja yhteiskunta haluavat, ja että näistä voi tehdä kilpailutekijöitä tai toimia niiden hyväksi, jotta vähimmäisvaatimukset täyttyvät. H2 puolestaan kertoi säätiöiden olevan otettu huomioon, mutta ei

tiennyt sen tarkemmin, miten muut sidosryhmät näkyvät strategiassa. H3 taas toi esille asiakkaan olevan toiminnan ydin, jonka myötä yritys pyrkii asiakas-tyytyväisyyteen sekä tarjoamaan asiakkailleen paikkakunnan parasta palvelua. Lisäksi hän nosti esille kaupungit sidosryhminä ja miten niille on tärkeää, että palvelut pysyvät niissä.

sidosryhmistä just noi valvoja ja muut että – – se on niinku selkee että sitte, tehään, tehään ratkasuja siihen suuntaan mihinkä tota he haluaa mutta toki me voijaan sitten niinku (tauko) yrittää tavallaa esittää oma näkemyksemme mitenkä niinku mejän mielestä, valvojan, vaatimus on tullu täytetty, täytetty sitte et sehän voi tapah- tuu tietysti monella eri tavalla (H1)

ehkä justiinsa niinkun, muuttamaan sitä toimintaansa (tauko) siihen suuntaan mitkä on niinku yleisesti sidosryhmien ja yhteiskunnan vaatimukset – – joko voi tietysti olla niinku, tehä niistä itselleen niinku kilpailutekijöitä tai sitte, sitte tota niin niin reagoija ja tehä, tehä tota niin, tehä niitten eteen asioita jotta, tavallaan yhteiskunnan ja yleisen mielipiteen vähintään ne vähimmäisvaatimukset täytyy. (H1)

varsinkin noi säätiöt on, yks, tietty, tietty osa ja, iso, ajatus siellä meidän strategista toimintaa – – siellä voi olla että on enemmänkin otettu sitten kantaa muihin mutta, omassa tiedossa ei ole – – kun tää säätiö. (H2)

asiakas on mejän toiminnan niinkun, ää (tauko) se on meidän ydin – – ja siitä että (tauko) öö pyritään olemaan niinku aina paikkakunnan, paikkakuntamme parhaita pankkia, ja se että on ne tyytyväiset asiakkaat. (H3)

kaupungin näkökannalta niin onhan monelle kaupungille tärkeätä et siellä pysyy palvelut, heidän – – heidän katukuvassaan. (H3)

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Kohdeorganisaation strategian voidaan havaita haastatteluaineiston perusteella mukailevan Porterin (1980, s. 35) yleisstrategioista erilaistamisstrategiaa ilman segmentointia, sillä haastateltavien mukaan strategiassa tavoitteena on tarjonnan erilaistaminen palveluun panostamalla, eikä tarjonnan kohderyhmää ole rajattu. Parnellin (2006, s. 1147) kahdesta osatekijästä muodostuvassa kehikossa taas kohdeorganisaatio vaikuttaisi haastatteluaineiston perusteella sijoittuvan arvoa painottavan strategian kategoriaan, jolla on korkea arvon tarjonnan ulottuvuus ja matala markkinoiden kontrolloinnin ulottuvuus, sillä haastateltavien vastauksista voidaan havaita kohdeorganisaation pyrkivän erilaistamisstrategiaan sekä antavan matalan painoarvon markkinoiden kontrolloinnille. Matala markkinoiden kontrolloinnin aste voisi mahdollisesti olla ainakin osittain seurausta pankkitoimialan voimakkaasta sääntelystä, sillä se voi mahdollisesti sekä rajoittaa pankkien mahdollisuuksia kontrollointiin että tehdä siitä vähemmän tarpeellista. Lisäksi yksi haastateltavista totesi, ettei pankeilla ole voimakkaan sääntelyn takia juuri mahdollisuuksia estää potentiaalisten kilpailijoiden toimintaa markkinoilla.

Nämä havainnot mukailevat Holstiusin ja Kaynakin (1995) esille tuomiaan asioita, mutta sen sijaan ne poikkeavat Bapatin ja Mazumdarin (2015) tutkimustuloksista. Holstius ja Kaynak (1995, s. 18–19) esittävät, että pankkien on Suomessa panostettava asiakaslähtöisyyteen sekä pyrittävä olemaan alueensa paras pankki, ja nämä teemat tulivat esille myös tässä kandidaatintutkielmassa. Kohdeorganisaation strategiaa kuvastaa asiakaslähtöisyys, sekä kaikki haastateltavat toivat esille yrityksen tavoitteena olevan paikkakuntien parhaimman palvelun tarjoaminen. Sen sijaan Bapatin ja Mazumdarin (2015, s. 317) tutkimuksessa havaittiin asiakasorientaation olleen pankeille vähiten merkittävin tekijä, kun taas

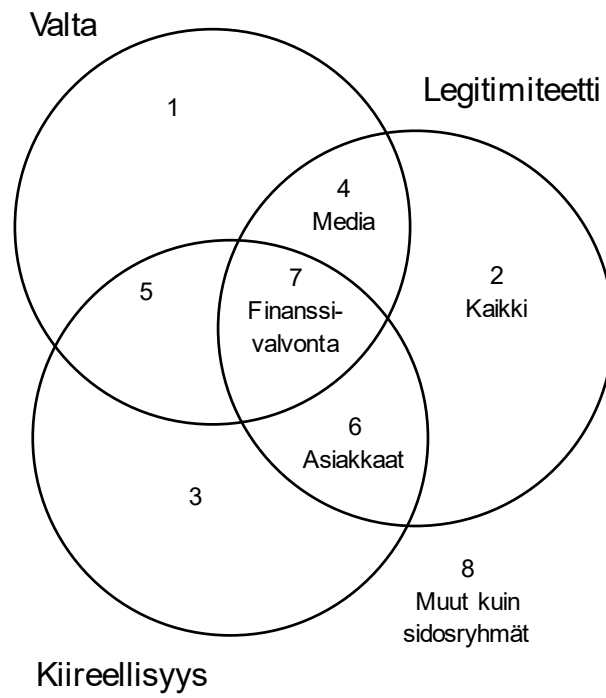
kustannusorientaatio oli toiseksi merkittävin. Syynä tälle voivat mahdollisesti olla Intian ja Suomen talouksien väliset eroavaisuudet.

Strategian ja sen täytäntöönpanon näkymisestä käytännössä haastateltavat puolestaan toivat esille eri asioita. Kuitenkin yksi haastateltavista toi tässä kohtaa esille nopean toimeenpanon matalan organisaatorakenteen ansiosta, kun taas toinen haastateltavista kertoi erilaistamisen yhteydessä päätöksenteon tekemisestä paikallisesti. Siten kohdeorganisaatiolle vaikuttaisi olevan ominaista matala organisaatorakenne. Toisaalta organisaation eri tasoilla näyttäisi olevan kuitenkin omia tehtäviään, kun yksi haastateltavista kertoi konttoreiden ja ylimmän johdon työskentelevän keskenään erilaisten tehtävien parissa. Lisäksi kahden haastateltavista vastauksista voidaan havaita, että organisaatiossa pyritään vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin niin, että sillä on mahdollisimman pieni vaikutus käytännön toimintaan.

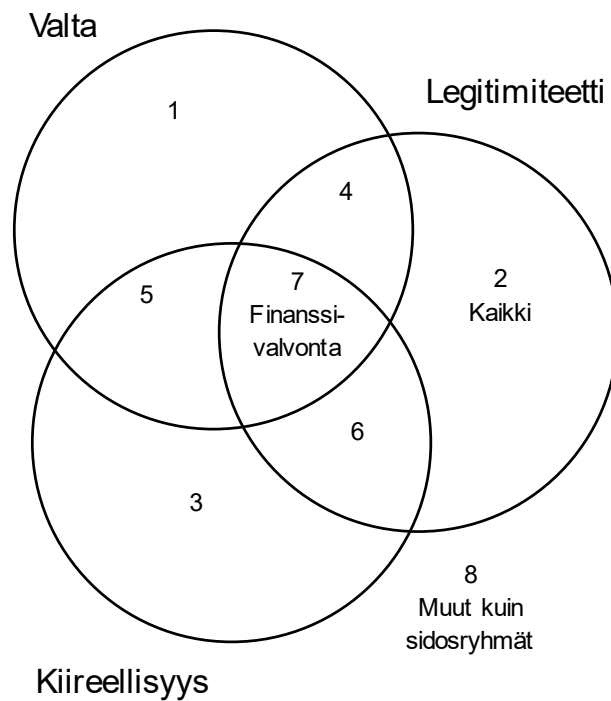
Jokaisen haastateltavan esille tuomat pankille tärkeimmät sidosryhmät poikkesivat toisistaan, vaikkakin kaikki mainitsivat sidosryhminä Finanssivalvonnan, kaksi haastateltavista mainitsi Finnveran ja asiakkaat sekä kaksi haastateltavista mainitsi yhteistyökumppanit ja säätiöt. Lisäksi kertoessaan ulkoisten sidosryhmien merkityksen yritykselle muutoksista, kaksi haastateltavista mainitsi Finnveran, sekä kaksi haastateltavista mainitsi yhteistyökumppanit. Tästä voidaan päätellä sidosryhmien merkityksen vaihtelevan jossain määrin eri konttoreissa, mutta toisaalta haastattelujen perusteella voidaan havaita olevan joitain useammalle konttorille tärkeitä sidosryhmiä, joista merkittävimpänä Finanssivalvonta.

Tämä tärkeinä pidettyjen sidosryhmien vaihtelu konttoreittain näkyy myös siinä, miten ulkoisten sidosryhmien merkityksen yritykselle muutoksista sekä sidosryhmien muutosten merkityksestä johdon toiminnalle haastateltavat nostivat esille keskenään eri sidosryhmiä. Samoin yrityksen vastauksista strategian osalta ulkoisten sidosryhmien muutoksiin sekä yrityksen tavoista pyrkiä strategian avulla vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin haastateltavat toivat esille keskenään eri sidosryhmiä, jotka tämän lisäksi olivat niitä sidosryhmiä, jotka olivat kullakin haastateltavista nousseet tärkeimmäksi tai yhdeksi tärkeimmistä. Finanssivalvonnan korostuminen puolestaan näkyy myös siinä, miten kaksi haastateltavista nosti Finanssivalvonnan esille kertoessaan, miten johto ottaa päätöksissään sidosryhmät huomioon.

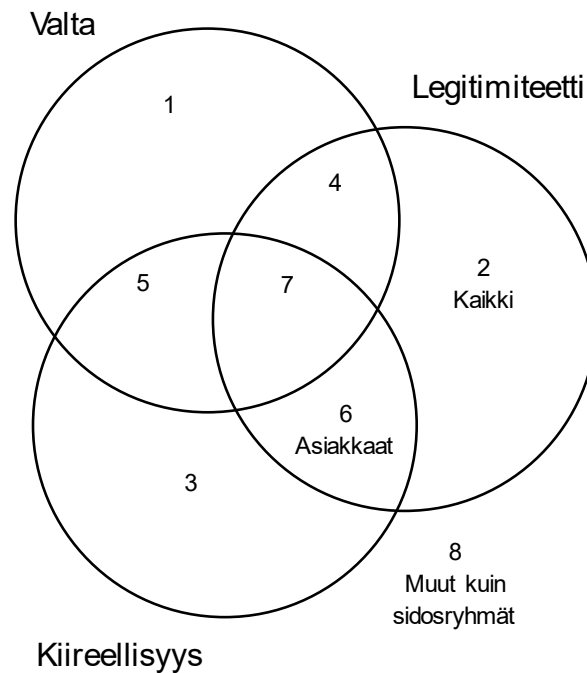
Haastateltavien näkemyksiä sidosryhmien vallasta, legitimitetistä ja kiireellisyydestä voidaan havainnollistaa sijoittamalla ne Mitchellin ym. (1997, s. 874) sidosryhmätypologiaa kuvastavaan kuvioon.



Kuvio 3 H1:n sidosryhmät



Kuvio 4 H2:n sidosryhmät



Kuvio 5 H3:n sidosryhmät

Kuvioista voidaan havaita, että jokainen haastateltavista sijoitti kaikki sidosryhmät vähintään harkinnanvaraisen sidosryhmän ryhmään, jolla on sidosryhmätypologian ominaisuuksista legitimiteetti. Lisäksi kaksi haastateltavista sijoitti Finanssivalvonnan ylivertaisen sidosryhmän ryhmään, jolla on kaikki kolme ominaisuutta, sekä kaksi sijoitti asiakkaat riippuvaisen sidosryhmän ryhmään, jolla on ominaisuuksista legitimiteetti ja kiireellisyys. Siten sidosryhmiä, joilla haastattelijat kokivat olevan valtaa, oli vähän. Sen sijaan legitimiteetin osalta näitä sidosryhmiä koettiin olevan paljon. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat sidosryhmät enemmän mahdollisuuksien tuojina kuin uhkina. Nämä havainnot voisivat hyvin heijastaa pankkitoimialan luonnetta. Toimiala on hyvin säännelty, joten Finanssivalvonnan ohella muilla pankin ulkoisilla sidosryhmillä ei ole juuri mahdollisuuksia määrätä haluamansa tai toimia uhkana pankille. Lisäksi toimialalla on merkittävä rooli yhteiskunnan kannalta, joten monille sidosryhmille voi olla sen takia tärkeää, että pankki toimii yhteiskunnan arvojen ja sosiaalisten normien mukaisesti. Sen sijaan se, että kaksi haastateltavista sijoitti asiakkaat legitimiteetin ja kiireellisyyden ryhmään, voisi heijastaa kohdeorganisaation asiakaskeskeistä strategiaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että erityisesti Finanssivalvonta koetaan liiketoiminnan kannalta merkittävänä sidosryhmänä, sillä se korostuu eniten haastateltavien vastauksissa merkittävänä sidosryhmänä sekä sidosryhmätypologian että liiketoiminnan ja strategian osalta. Muita useammalle konttorille merkittäviä sidosryhmiä voidaan havaita olevan asiakkaat, säätiöt, Finnvera ja yhteistyökumppanit. Sidosryhmien merkityksessä voidaan kuitenkin havaita olevan eroa

konttoreiden välillä. Finanssivalvonnan merkityksen korostuminen menee hyvin yhteen toimialan voimakkaan sääntelyn sekä Masonin ja Mayerin (1979, s. 36) tutkimuksen kanssa, kun tutkimuksessa havaittiin pankkeihin vaikuttavan lainsäädännön olevan, alan voimakasta sääntelyä kuvastavasti, tärkeimpänä pide-tyin makrotaloudellinen tekijä. Myös Sontheimerin ja Thornin (1986, s. 115) mukaan muutokset sääntelyssä ovat voimakkain rahoitusmarkkinoilla toimimiseen vaikuttava tekijä. Finanssivalvonnan korostumisen lisäksi sääntelyn merkitys sekä toimialan merkittävyys yhteiskunnan toiminnan kannalta näkyvät mahdollisesti ainakin jossain määrin myös kohdeorganisaation liiketoimintastrategiassa sekä legitimitetin tärkeydessä kaikille sidosryhmille.

Käytännössä tämän kandidaatintutkielman tulokset antavat vahvistusta sille, miten tärkeää tietoisuus sääntelystä on pankeille niiden liiketoiminnan kan-nalta. Lisäksi tämä kandidaatintutkielma valotti sitä, miten sääntelyn sekä mui-den sidosryhmien huomioon ottaminen näkyy pankissa käytännössä niin arjessa kuin strategiainkin tasolla.

5.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Keskittyminen vain yhteen pankkiin yksipuolistaa tarkastelun kohdetta, sillä kohdeorganisaatiossa ovat luonnollisesti omat käytänteensä ja strategiansa sekä näin ollen kokemukset ulkoisten sidosryhmien merkittävydestä voivat mahdol-lisesti poiketa muista pankeista. Siten vertailu eri pankkien välillä jäi puuttu-maan, mikä rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyden mahdollisuutta koske-maan pankkisektoria yleisesti. Näin ollen useamman organisaation tutkiminen ja niiden vertaileminen antaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Lisäksi tutki-muksen tarkastelujoukko oli melko pieni, joten suuremman määrän konttoreita tarkasteleminen sekä suurempi haastateltavien joukko voisivat antaa organisaa-tiosta entistä tarkemman kuvan. Kaikki haastateltavat olivat myös asiakasraja-pinnassa työskenteleviä, ja vaikka kohdeorganisaation rakenteen havaittiin ole-van melko matala, sen eri tasoilla on omia tehtäviään ja siten esimerkiksi muilla tasoilla työskentelevien johtajien haastatteleminen antaisi monipuolisemman ku-van organisaation toiminnasta.

Vaikka kohdeorganisaation rakenteen tarkasteleminen ei ollut tämän tutki-muksen tavoitteena, sen havaittiin olevan melko matala. Siten pankkien organi-saatorakenteiden tutkiminen voisi antaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Myös sidosryhmien sekä strategian määritelmässä havaittiin haastateltavien vä-lillä olevan eroja, ja siten voisi olla hyödyllistä tutkia tarkemmin, millaisina si-dosryhmän tai strategian käsitteet koetaan esimerkiksi organisaation henkilöstön keskuudessa. Lisäksi kaksi haastateltavista toi esille kohdeorganisaation kasva-neen nopeasti, ja siten esimerkiksi organisaation kasvun merkitystä sen sidosryh-mille voisi olla hyödyllistä tutkia tarkemmin.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus* (3. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Bapat, D., & Mazumdar, D. (2015). Assessment of business strategy: Implication for Indian banks. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 306–325. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2014-0047>
- Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2009). *Business & society* (7. painos). Boston: South-Western.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Helsinki: Tammi.
- Holstius, K., & Kaynak, E. (1995). Retail banking in Nordic countries: The case of Finland. *The International Journal of Bank Marketing*, 13(8), 10–20. <https://doi.org/10.1108/02652329510098873>
- Kontkanen, E. (Toim.). (2011). *Pankkitoiminnan käsikirja* (3. uudistettu painos). Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (toim.). (2014). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (5. painos). London: Pearson Education.
- Mason, J. B., & Mayer, M. L. (1979). Bank Management and Strategic Planning for the 1980s. *Long Range Planning*, 12(4), 35–41. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90118-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90118-3)
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Parnell, J. A. (2006). Generic strategies after two decades: A reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, 44(8), 1139–1154. <https://doi.org/10.1108/00251740610690667>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. (2014). Strategies for Change. Teoksessa J. Lampel, H. Mintzberg, J. B. Quinn, & S. Ghoshal (toim.), *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (5. painos) (s. 9-15). London: Pearson Education.
- Somashekar, N. T. (2000). *Banking*. New Delhi: New Age International Ltd., Publishers (NAIP).
- Sontheimer, K. C., & Thorn, R. S. (1986). Competitive strategies in U.S. banking. *Long Range Planning*, 19(1), 113–120. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90135-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(86)90135-4)

- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Tietoarkisto. (ei pvm.). *Kvalitatiivisen datan käsittely*. Tietoarkisto. Noudettu 13. maaliskuuta 2023, osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: The Body Shop: blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.
- Wuolijoki, S. (2022). *Pankkioikeus. I* (3. uudistettu painos). Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelupohja

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Sidosryhmät

- 1.1. Miten ymmärrät sidosryhmän käsitteen?
- 1.2. Mitä ulkoisia sidosryhmiä yrityksellä on?
- 1.3. Mitkä ovat yritykselle tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät?
- 1.4. Millä ulkoisilla sidosryhmillä on yrityksessä valtaa määrätä haluamansa?
- 1.5. Mille ulkoisille sidosryhmille on tärkeää, että yrityksen toiminta on hyväksyttyä sosiaalisiin normeihin nähden?
- 1.6. Mille ulkoisille sidosryhmille on tärkeää, että yrityksen toiminta on hyväksyttyä yhteiskunnan arvoihin nähden?
- 1.7. Mitkä ulkoiset sidosryhmät vaativat välitöntä reagoitua vaatimuksilleen?
- 1.8. Mitkä ulkoiset sidosryhmät koetaan uhkina?
- 1.9. Mitkä ulkoiset sidosryhmät koetaan mahdollisuuksien tuojina?
- 1.10. Kuinka johto ottaa päätöksissään sidosryhmät huomioon?

2. Strategia

- 2.1. Mitä strategia tarkoittaa yrityksessä?
- 2.2. Onko kustannusjohtajuus käsitteenä tuttu?
- 2.3. Missä määrin ja millä tavoin yrityksessä pyritään kustannusjohtajuuteen?
- 2.4. Missä määrin ja millä tavoin yrityksessä pyritään tekemään tarjonnasta erilainen kilpailijoiden tarjontaan nähden?
- 2.5. Kuinka laaja teidän kohderyhmä on?
- 2.6. Missä määrin ja millä tavoin yrityksessä pyritään kontrolloimaan markkinoita estämällä potentiaalisten kilpailijoiden toiminta markkinoilla?
- 2.7. Missä määrin ja millä tavoin yrityksessä pyritään kontrolloimaan markkinoita kontrolloimalla hankkijoita?
- 2.8. Missä määrin ja millä tavoin yrityksessä pyritään kontrolloimaan markkinoita kontrolloimalla asiakkaiden mahdollisuuksia ryhtyä kilpailijoiden asiakkaiksi?
- 2.9. Millä tavoin yritys pyrkii strategian avulla vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin?
- 2.10. Millä tavoin yrityksen strategia ja sen täytäntöönpano näkyy johdon työssä?

3. Muutokset sidosryhmissä ja strategiassa

- 3.1. Millä tavoin ulkoisten sidosryhmien valta määrätä haluamansa on muuttunut ajan myötä?

- 3.2. Millä tavoin ulkoisten sidosryhmien vaatimukset yrityksen toiminnan hyväksyttävyydelle sosiaalsiin normeihin nähden ovat muuttuneet?
- 3.3. Millä tavoin ulkoisten sidosryhmien vaatimukset yrityksen toiminnan hyväksyttävyydelle yhteiskunnan arvoihin nähden ovat muuttuneet?
- 3.4. Millä tavoin ulkoisten sidosryhmien vaatimukset välittömälle reagoinnille ovat muuttuneet ajan myötä?
- 3.5. Millä tavoin eri sidosryhmien merkitys yritykselle on muuttunut ajan myötä?
- 3.6. Millä tavoin strategian osalta yritys on vastannut näihin muutoksiin?
- 3.7. Millainen merkitys sidosryhmien muutoksilla on ollut johdon toimintaan?