

DIGITALISAATION VAIKUTUKSISTA FINANSSIALALLA - TAPAUS OP RYHMÄ

Jyväskylän yliopiston
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Tekijä: Viivi Tuhkala
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Viivi Tuhkala	
Työn nimi Digitalisaation vaikutuksista finanssialalla – tapaus OP Ryhmä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 24.2.2019	Sivumäärä 91
Tiivistelmä – Abstract Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja kuvailla digitalisaation vaikutuksia kohdeorganisaatioksi valitun OP Ryhmän ja sen jäsenten toimintaan. Tutkimuksessa pureudutaan siihen, miten organisaation jäsenet ymmärtävät digitalisaation ilmiönä, miten he suhtautuvat siihen sekä miten digitalisaation koetaan ilmenevän organisaation toiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda teoreettinen viitekehys digitalisaatiolle finanssialan yrityksissä ja viitekehystä väljänä tulkintaresurssina käyttäen selvittää, miten digitalisaatio havaitaan kohdeorganisaation eri osajärjestelmien muodostamassa avoimessa systeemissä. Tämä tutkimus toteutetaan osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää (Strategy, Accounting and Leadership as Practice). Tutkimuksen aineisto tuotettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun metodologia käyttäen. Tutkimusaineisto koostuu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän keräämästä 16 haastattelusta ja tutkijan tekemästä neljästä täydentävästä haastattelusta. Yhtenä pääviitekehäyksiä tutkimuksessa käytetään teoriaa organisaatiosta avoimena systeeminä, ja tutkimuksen tuloksena kuvataan digitalisaation vaikutuksia eri osajärjestelmissä sekä näiden osajärjestelmien muutosten vaikutuksia toisiinsa. Finanssialan digitalisoitumiseen liittyvää muutosta tarkastellessa toimintaympäristö, erityisesti kilpailevat organisaatiot ja asiakkaat, näyttävät vahvana muutoksen alullepanijana ja edistäjänä kohdeorganisaatiossa. Siten valinnalle tarkastella organisaatiota avoimena systeeminä saatiin vahvistusta. Organisaation teknisen systeemin havaittiin olevan vahvassa vuorovaikutussuhteessa muiden organisaation osajärjestelmien kanssa, ja organisaatiossa käytettävissä olevien teknologioiden kehityksen koettiin määrittelevän pitkälti digitalisaation vaikutusten nopeuden ja laajuuden muissa osajärjestelmissä. Tärkeimpinä muutoksen toimeenpanijoina toimivat organisaation jäsenet, joiden osaaminen ja toiminta määrittävät, miten organisaatio pystyy menestymään muuttuvassa toimintaympäristössään.	
Asiasanat finanssialan digitalisaatio, finanssialan muutos, organisaatiomuutos, avoin systeemiteoria, digitalisaatio organisaatiossa	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	DIGITALISAATIO	8
2.1	Digitalisaation määritelmä	8
2.2	Digitalisaation lyhyt historia.....	9
2.3	Digitalisaation ulottuvuudet.....	12
2.4	Digitalisaation vaikutuksia talouden ja liiketoiminnan eri tasoilla ..	14
2.4.1	Digitalisaatio ja liiketoiminta.....	15
2.4.2	Digitalisaatio ja työn murros	17
2.4.3	Digitalisaation ja työn murroksen diskurssit	20
2.5	Digitalisaatio finanssialalla	22
3	ORGANISOITUMINEN JA MUUTOS.....	26
3.1.1	Organisaatiot avoimina systeeminä	27
3.1.2	Organisaatiokäsityksiä yhdistävät tekijät ja tutkimuksen viitekehys.....	30
3.1.3	Tutkimuksessa käytetty organisaatiokäsitys: organisaatio avoimena systeeminä.....	33
3.1.4	Organisaatiomuutos	34
3.1.5	Muutoksen haasteet	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
4.1	OP Ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa	37
4.2	Tutkimusote.....	38
4.3	Aineisto	39
4.4	Aineiston analyysimenetelmä.....	40
4.5	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
5.1	OP Ryhmän vuonna 2016 lanseerattu strategia	43
5.2	Digitalisaation organisaatiossa saamia merkityksiä.....	45
5.3	Digitalisaation aiheuttamat muutokset organisaation systeemeissä	47
5.3.1	Ympäristö - Digitalisaation ulkoinen paine.....	48
5.3.2	Arvot, strategia ja tavoitteet - Digitalisaation sisäiset ajurit....	53
5.3.3	Tekninen systeemi.....	58
5.3.4	Rakenteellinen systeemi	60
5.3.5	Organisaation jäsenten suhtautuminen digitalisaatioon.....	67
5.3.6	Johtamissysteemi.....	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI	74
6.1	Havainnot empiirisestä osiosta ja vertailu teoriaan	74
6.1.1	Miten digitalisaatio ymmärretään organisaatiossa.....	74
6.1.2	Miten digitalisaatio ilmenee organisaation systeemeissä	76

6.1.3 Organisaation osien välinen vuorovaikutus ja riippuvuussuhteet	83
6.1.4 Kohdeorganisaation tarkastelu avoimena systeeminä ja pohdinta.....	83
6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	84
LÄHTEET	86

1 JOHDANTO

Digitalisaatio on verrattain uusi ilmiö, joka on ollut lisääntyvässä määrin esillä yleisessä keskustelussa viimeisimpien vuosien ajan. Vaikka digitalisoitumisen voidaan katsoa alkaneen uusien tieto- ja viestintäteknologioiden yleistymisestä 1990-luvulla (Castells 2010), vasta viime vuosien aikana sana digitalisaatio on vakiintunut päivittäiseen kielenkäyttöömme. Digitalisaatio on tunnistettu merkittäväksi globaaliksi muutosvoimaksi sekä tutkimusyhteisöissä, valtiollisten päättäjien keskuudessa, että mediassa. Digitalisaation on todettu haastavan totuttuja liiketoimintamalleja useimmilla toimialoilla (mm. The Economist 2012), ja finanssiala kuuluu näiden toimialojen joukkoon. Mediassa on viimeaikaisessa keskustelussa nostettu esille muun muassa media-alan digitalisaatiosta, globalisaatiosta ja asiakaskäyttäytymisen muutoksesta johtuva murros (YLE 16.6.2016; 24.1.2017) ja myynnin siirtyminen verkkokauppoihin ja sitä myötä yhä enemmän Suomen ulkopuolelle (YLE 23.11.2017). Media-ala on kohdannut ensimmäisenä talouden suurena sektorina disruption, joka on muuttanut perustavanlaatuisesti alan liiketoimintamalleja ja ansainnan mekanismeja, ja murroksen odotetaan etenevän tulevaisuudessa talouden kaikille sektoreille (Cattaneo, Ferchow, Wellers & Koch 2017). Myös teleoperaattorit ovat jo kohdanneet toimialan perustavanlaatuisen murroksen, ja tämän tutkimuksen kontekstina toimiva finanssiala on voimakkaassa murroksessa tällä hetkellä. Pohjoismaisen pankkikonsernin Nordean johtaja vertasi finanssialan murrosta siihen, mitä tapahtui, kun puhelinnumeron säilyttäminen tuli mahdolliseksi teleoperaattoria vaihdettaessa: ”Pankeista tulee perinteisten tilipalvelujen osalta teleoperaattorien lailla vain infrastruktuurin tuottajia” (HS 27.10.2017).

Vuonna 2015 digitalisaation edistäminen nostettiin osaksi hallitusohjelmaa ja Suomi 2025 -visiota, ja tavoitteena oli edistää Suomen kilpailukykyä ja hyvinvointia digitalisaation avulla. Teknologian kehitys luettiin hallitusohjelmassa yhdeksi maailman megatrendeistä urbanisaation, väestörakenteen muutoksen ja ympäristöfokuksen rinnalla. (Valtioneuvosto 2015.) Maaliskuussa 2017 Euroopan unionin päämiehet ja EU-toimielinten edustajat allekirjoittivat yhdessä Rooman julistuksen EU:n tulevaisuudesta ja asettivat unionille tavoitteita seuraavan kymmenen vuoden ajalle (Valtioneuvoston tiedote 130/2017). Julistuk-

sen mukaan Euroopan unionin on panostettava teknologiseen kehitykseen huomioidakseen nopeasti muuttuvan maailman luomat haasteet ja rakentaakseen kasvun, kilpailukyvyn ja innovaation avulla vaurasta ja kestävästi kehittyvää Eurooppaa (Eurooppa-neuvosto 2017). Syyskuussa 2017 järjestetyssä EU:n Tallinn Digital Summit -kokoontumisessa jatkettiin keskustelua EU:n suunnitelmista digitaalisen innovaation ja edelläkävijyyden edistämiseksi. Muun muassa luottamus, turvallisuus, e-hallinto, teollisuus, yhteiskunta ja talous liitettiin tärkeinä teemoina digitaalista tulevaisuutta käsittelevään keskusteluun. (Estonian Presidency of the Council of the European Union 2017.)

Digitalisaatio viittaa siis teknologian kehityksen aikaansaamaan muutokseen, joka ulottuu yhteiskunnan eri osiin. Teknologian kehitys on ottanut huomattavan kehitysharppauksen 2000-luvulla, ja 2010-luvun alussa moni teknologia on kehittynyt niin pitkälle, että aiemmin tieteisfiktiona käsitetyt asiat ovat tulleet mahdollisiksi. Tästä voidaan mainita useita esimerkkejä: itseään ajavat autot, koneiden puheentunnistus, keinoäly ja robotiikka. Kaikkia näitä teknologioita on kehitetty jo pitkään, mutta vihdoin ne ovat käyttökelpoisia ja valmiita mullistamaan yhteiskuntien ja yritysten toimintaa. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 22-26.)

Eri tutkimuskohteita, kuten digitalisaatiotakin, voidaan tarkastella monista eri lähtökohdista käsin ja tutkia eri menetelmin (Puusa & Juuti 2011, 12). Ilmiöstä on tehty sekä määrällistä että laadullista tutkimusta, joka on keskittynyt tutkimaan erilaisten määrällisten mittareiden avulla muun muassa digitalisaation etenemisen nopeutta ja vaikutuksia eri maissa (Katz & Koutroumpis 2013) tai erilaisissa yrityksissä (ks. esim. BarNir, Gallagher & Auger 2003), tietyillä aloilla tai tietyissä rajatuissa toiminnoissa, kuten nettikauppa ja e-mainonta lentoyhtiöissä (ks. esim. Jarach 2002) ja sairaaloiden sosiaalisen median käytön yleisyys (esim. Berben, Samsom, Engelen & Schoonhoven 2012). Digitalisaatiota käsitteleviä laadullisia tutkimuksia on saatavilla vähemmän, ja laadulliset tutkimukset keskittyvät tarkastelemaan muun muassa digitalisaation vaikutuksia strategiaan (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman 2013) tai liiketoiminnan verkostojen kanssakäymisen tapoihin (Pagani & Pardo 2017) keskittyen usein tarkastelemaan yhtä tiettyä palasta suuremmassa kokonaisuudessa. Kuten Lyytinen, Tilson ja Sørensen (2010) toteavat, muutokset viestinnän toimialalla osoittavat, kuinka transformatiivisia muutoksia digitalisaatio voi aiheittaa yksittäisellä toimialalla, ja siten kuinka tärkeää meidän on lisätä ymmärrystämme informaatioteknologian uusista käyttötarkoituksista liiketoiminnan sosioteknisessä kontekstissa. Yksittäisten, tiettyihin tutkimuskonteksteihin keskittyvien tutkimusten tulisi täydentää toisiaan ja pyrkiä muodostamaan yleisesti hyödynnettävissä olevia malleja, jotka voivat auttaa yritysjohtoa ja muita päättäjiä päätöksenteossa. (Lyytinen, Tilson ja Sørensen 2010.)

Tätäkin tutkimusta piti rajata jollain tasolla, ja halusin tarkastella digitalisaatiota koherenttina ja kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka ulottuu organisaation ja sen toimintaympäristön eri osiin ja rakenteisiin. Digitalisaation ilmentymistä on saatavilla sirpaleista tietoa erilaisiin rajattuihin tutkimuskohteisiin keskittyen, mutta tämän tutkimuksen avulla pyritään saamaan kokonaiskuva ja laaja

ymmärrys digitalisaation vaikutuksista kohdeorganisaation eri alueilla. Kohdeorganisaation toimialan myötä tutkimus keskittyy erityisesti finanssialan digitalisaatioon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja kuvata digitalisaation vaikutuksia kohdeorganisaation ja sen jäsenten toimintaan. Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten organisaation jäsenet ymmärtävät digitalisaation ilmiönä?
- 2) Miten digitalisaation koetaan ilmenevän kohdeorganisaation toiminnassa?
 - a. Miltä osin digitalisaatio vaikuttaa organisaation systeemiin?
 - b. Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on systeemin eri osissa ja miten nämä osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään?
- 3) Miten organisaation jäsenet suhtautuvat digitalisaatioon?

Tämä tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Johdannon jälkeen kokoaan toisessa luvussa määritelmiä digitalisaatiolle, ja etenen digitalisaation lyhyen historian kautta sen ulottuvuuksiin yhteiskunnassa, taloudessa, liiketoiminnassa, työelämässä ja tutkimuksen kohdeorganisaation toimialalla, finanssialalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu digitalisaation lisäksi organisoitumisesta ja muutoksesta, ja erityisesti avoimeen systeemiteoriaan liittyvän kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen koonnista. Neljännessä luvussa esittelen OP Ryhmää tutkimuksen kohdeorganisaationa kontekstin asettamiseksi, ja avaatan tutkimusmetodin ja aineiston analyysimenetelmän sekä pohdin tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset, ja kuudennen luvun johtopäätöksissä pyrin viimeistään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

2 DIGITALISAATIO

Asioiden digitalisoituminen on ollut mahdollistamassa ilmiön syntyä, johon niin tieteellisessä kuin arkikeskustelussa viitataan käsitteellä digitalisaatio. Digitalisoitumisella viitataan analogisen digitaaliseksi konvergointiin (Katz & Koutroumpis 2013; Ilmarinen & Koskela 2015, 22), ja digitalisoituminen tapahtuu, kun asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain. Esimerkkeinä digitalisoinnista voidaan mainita kirjan muuntaminen e-kirjaksi tai CD-levyn muuntaminen suoratoistomusiikiksi. Finanssialalla digitalisoituminen voi näkyä esimerkiksi mahdollisuutena täyttää asuntolainahakemus sähköisessä verkkopalvelussa paperilomakkeen sijaan ja hakemuksen käsittelynä sähköisesti ja automaatioavusteisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.)

Digitalisoitumisen merkitys on korostunut yhteiskunnassa ja talouselämässä noin kahden viime vuosikymmenen ajan teknologioiden kehityksen myötä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 9). Muutos sai voimansa erityisesti uusien tieto- ja viestintäteknologioiden ja yksityisten internetliittymien tulosta markkinoille 1990-luvulla. Uusien teknologioiden ja avoimen lähdekoodin avulla leviävien ja kehittyvien ohjelmistojen käyttö yleistyi räjähdysmäisesti, ja taloudet ja organisaatiot muodostivat pian internetin kautta yhdistyneen reaaliajassa toimivan suuren verkoston. Jo vuonna 2002 langattoman nettiyhteyden käyttäjien määrä ylitti kiinteän nettiyhteyden käyttäjien määrän globaalisti. (Castells 2010, xviii-xxvi.)

2.1 Digitalisaation määritelmä

Teknologian kehitys ja digitalisoituminen toimivat kokonaisvaltaisempaan muutokseen viittaavan digitalisaation ajureina ja muutosvoimina. Digitalisoituminen ei kuitenkaan riitä yksin digitalisaation syntymiseen. Digitalisaatiosta puhuttaessa viitataan teknologian mahdollistamaan uuteen toimintaan ja muutokseen elämän eri osa-alueilla: ihmisten käyttäytymisessä, viestinnän tavoissa, markkinoiden dynamiikassa ja yritysten toiminnassa. (Ilmarinen & Koskela

2015, 22–23; Katz & Koutroumpis 2013.) Digitaalisten teknologioiden omaksuminen käyttöön edellyttää uusien sosiaalisten yhteyksien ja kognitiivisten mallien muodostumista jokaisen IT-infrastruktuurin lisätyn teknologian yhteydessä (Lyytinen ym. 2010). Digitalisaatiosta puhutaan usein myös digitaalisena vallankumouksena tai informaatioteknologian vallankumouksena, ja siten digitalisaatio nähdään 1700-luvun lopussa koettuun teolliseen vallankumukseen verrattavissa olevana toisena teollisena vallankumouksena (mm. Brynjolfsson & McAfee 2014; Castells 2010). Teolliset vallankumoukset perustuvat uusiin innovaatioihin, jotka muotoilevat uudelleen tuotannon tapoja ja aiheuttavat pitkällä aikavälillä taloudellista kasvua (Katz & Koutroumpis 2013).

Digitalisaatiolle ei ole vakiintunut yhtä yleispätevää määritelmää, mutta sille annetuissa määritelmissä yhdistyvät samat elementit. Gray ja Rumpe (2015) määrittelevät digitalisaation erilaisten teknologioiden integroitumisena kaikkiin jokapäiväisen elämän osa-alueisiin, jotka ovat digitoitavissa. Digitalisaation vaikutukset näkyvät lähes kaikkialla: niin yksityiselämässä kuin julkisella ja yksityisellä sektorillakin. Digitalisaation ilmenemismuotoina voidaan mainita esimerkiksi sosiaalisen median suosion kasvaminen sekä julkisten palveluiden siirtyminen onlinemuotoon. (Gray & Rumpe 2015.) Gartnerin IT-sanakirja (2017) puolestaan antaa digitalisaatiolle enemmän liike-elämän kontekstiin keskittyvän määritelmän:

Digitalisaatio on digitaalisten teknologioiden käyttämistä liiketoimintamallin muuttamiseksi ja uudenlaisen tuoton ja arvoa tuottavien mahdollisuuksien luomiseksi. Tämä on digitaaliseen liiketoimintaan siirtymisen prosessi. (Gartner 2017.)

Myös Pagani ja Pardo (2017) määrittelevät digitalisaation liike-elämän kontekstissa aiemmin analogisten koneellisten toimintojen ja palvelujen, organisaation työtehtävien ja johtamisen prosessien digitalisoimisena, jotta voidaan tuottaa uudenlaista arvoa asiakkaille ja työntekijöille sekä kilpailla tehokkaammin jatkuvasti muuttuvassa digitaalisessa taloudessa. Ymmärrän digitalisaation tässä tutkimuksessa edellä annettuja määritelmiä yhdistellen yhteiskunnan, talouden ja kulttuurin muutoksena, joka saa muutosvoimansa digitalisoitumisesta ja siten teknologiasta.

2.2 Digitalisaation lyhyt historia

Tuhansien vuosien ajan ihmiskunnan kehitys oli vähittäistä ja hidasta ennen ensimmäistä teollista vallankumousta 1700-luvun lopussa. Teknologian innovaatiot muuttivat tällöin yhteiskuntaa merkittävästi ensimmäistä kertaa, ja ihmiskunta otti suuren harppauksen eteenpäin kehityksessä, kuten myös ihmisväestön määrässä ja sosiaalisessa kehityksessä, maailmanlaajuisesti. Monet samanaikaiset askeleet kehityksessä muun muassa koneenrakennuksessa, kemiassa ja metallinjalostuksessa mahdollistivat yhteiskunnan modernisaation: energiantuotannon höyrykoneen avulla, massatuotannon sekä ihmismassojen ja

hyödykkeiden liikuttamisen joukkoliikenteen avulla. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 6-7.)

Nyt meneillään olevan digitaalisen vallankumouksen ennustetaan aiheuttavan 1700-luvun teolliseen vallankumoukseen verrattavissa olevan mullistuksen yhteiskunnan kehitykselle. Muutosta voi kuvailla vallankumoukseksi, kun se läpäisee kaikki ihmistoiminnan muodot vaikuttaessaan sekä yhteiskuntaan, kulttuuriin että talouteen merkittävällä tavalla (Kranzberg & Pursell 1967). Tietokoneet ja muut digitaaliset kehitysaskleet tekevät ihmismielelle saman minä höyrykone teki ihmisen fyysiselle voimalle: ne mahdollistavat mentaalisen kapasiteetin tehostamisen ja laajentamisen ja sitä kautta myös ympäristömme ymmärtämisen ja muokkaamisen ennennäkemättömällä tavalla. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 7.)

Brynjolfsson ja McAfee ovat tutkineet kootessaan kirjaansa *The Second Machine Age* (2014) digitaalista vallankumousta laajasti, ja he kiteyttävät tutkimustyönsä kolmeen johtopäätökseen koskien digitalisaation etenemistä, hyötyjä ja haasteita. Ensimmäinen päätelmä on, että elämme aikakautta, jolloin digitaaliset teknologiat kehittyvät hämmästyttävää vauhtia. Monet teknologiat, kuten tietokoneet, ovat olleet olemassa jo yli puoli vuosisataa, mutta vasta viime vuosina ne ovat kehittyneet siihen pisteeseen, että niiden avulla voidaan saavuttaa mullistavia kehitysaskelia yhteiskunnassa ja taloudessa. Selityksinä sille, miksi digitaalisia läpimurtoja esiintyy juuri nyt 2010-luvulla, voidaan mainita teknologian kehityksen eksponentiaalinen luonne, tarpeeksi halvat ja tehokkaat laitteiden tuotantotavat sekä monien teknologioiden kehittymisen pohjana toimivien kriittisten keksintöjen kypsyminen. Digitaalisen ajan innovaatiot ja teknologiat kehittyvät käsittämättömällä nopeudella ja luovat yhä enemmän mahdollisuuksia innovaatiolle yhdistyessään. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 9, 55, 106.) Digitaalisen infrastruktuurin eksponentiaalisesti kehittyvä luonne johtuu sen neljästä ominaisuudesta: rekursiivisuudesta, skaalautuvuudesta, joustavuudesta sekä kyvystä välittää erilaisia datan ja tiedon muotoja (Lyytinen ym. 2010).

Digitalisaatio perustuu verkkoyhteyden ja siihen yhdistettävien laitteiden, kuten tietokoneiden, älypuhelinien ja muiden langattomien laitteiden, yleistymiseen, laitteiden ja käyttöjärjestelmien toiminnallisuuden parantumiseen sekä näiden kehitysaskelten yhteisvaikutuksiin. Verkkoyhteys tarjoaa yhteisen alustan sovellusten kehittämiseksi, tiedon varastoinnille ja jakamiselle sekä sosiaalisten verkostojen muodostamiselle. (Katz & Koutroumpis 2013.) Inhimillistä kapasiteettiamme voidaan lisätä huomattavasti myös robotiikan, keinoälyn ja koneoppimisen avulla tiedon prosessoinnin tehostuessa. Automaation kehittymisen myötä koneet tulevat pääsemään ihmisen tasolle tai kehittymään heitä paremmiksi monissa työtehtävissä – myös kognitiivisia taitoja vaativissa. (McKinsey 2017.) Maailmanlaajuisesti tunnustusta saanut teoreettinen fyysikko ja kosmologi Stephen Hawking ennusti Web Summit 2017 -tilaisuudessa antamassaan puheessa tekoälyn saavuttavan ihmisen älyllisen pääoman parin vuosikymmenen kuluessa. Hawking on aktiivisesti pyrkinyt lisäämään tietoisuutta keinoälyn mahdollisista negatiivisista vaikutuksista ihmiskunnalle, jos sitä ke-

hitetään hallitsemattomasti ilman yhteisiä tavoitteita sekä riskien tunnistamista ja hallintaa. Myös Hawking näkee mahdollisena haasteena ja uhkakuvana ihmistyön merkityksen vähenemisen ja talouden rapistumisen. Keinoälyn kehittyminen voi hänen mukaansa olla ihmiskunnan paras tai tuhoisin aikaansaannos; parhaimmillaan se voi auttaa meitä ratkaisemaan haastavia, pitkäaikaisia ongelmia ja pahimmillaan kehittää oman tahtotilansa, peitota ihmismielen ja ajaa lopulta ihmiskunnan tuhoonsa. (Factor 2018.)

Toisen päätelmän mukaan digitalisaatio tuo mukanaan pohjimmiltaan suotuisia muutoksia. Sen myötä pystymme lisäämään kulutuksemme volyyymiä ja variaatiota – koskien niin perinteisiä hyödykkeitä kuten myös informaatiota ja asiantuntijuutta. Saavutamme uuden yltykylläisyyden ajan, kun informaatio ja viihde siirtyvät digitaaliseen muotoon ja ovat siten yhä useamman saatavilla teknologian välityksellä. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 9-10.) Digitaalisella kehityksellä uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia myös talouteen: talouden tutkijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys siitä, että kehittyneen talouden pitkän aikavälin kasvu kulkee käsi kädessä teknisen kehityksen kanssa (Weitzman 1998). Myös nimenomaan tietokoneiden käytön ja verkkoyhteyden saatavuuden lisääntymisen on osoitettu vaikuttavan positiivisesti talouskasvuun, tuottavuuteen ja hyvinvointiin (Katz & Koutroumpis 2013).

Toisen teollisen vallankumouksen tärkeimmät edistysaskeleet ihmiskunnalle ovat Brynjolfssonin ja McAfeen (2014) mukaan planeetan valtaväestön yhdistäminen toisiinsa yhteisen digitaalisen verkoston välityksellä ja keinoälyn kehittyminen. Kun nämä kaksi yhdistetään, koneet alkavat hahmottaa ihmisten lailla monimutkaisia malleja ja kommunikoida kompleksisemmilla rakenteilla ja eri kielillä reaaliaikaisesti. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 81-90.) Teknologian kehityksen ajatellaan yleisesti vähentävän maantieteellisen sijainnin merkitystä (Florida 2005).

Friedman käsittelee kirjassaan *The World is Flat* (2006) 2000-luvun digitalisaation aikaansaamaa uutta globalisaation aaltoa, joka poistaa rajat eri maiden ja mantereiden välillä ja tasoittaa pelikentän globaalien talouden eri pelaajille – niin yksilöille, yrityksille kuin talousalueille. Verkottunut maailma tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja luo samalla painetta rutiininomaisen ja asiakaskontaktia vaatimattoman tietotyön ulkoistamiseen maihin, jossa työ voidaan tehdä tehokkaammin, paremmin tai pienemmillä kuluilla. Muun muassa tietyt Kiinan ja Intian alueet ovat kasvattaneet rooliaan tehdastuotannon ja tukitoimintojen tuottajina kansainvälisille yrityksille. Toisaalta yksilöillä on tänä päivänä valtaa enemmän kuin koskaan aikaisemmin: ihmisillä on pääsy internetin tietopankkeihin ja mahdollisuus tehdä yhteistyötä sekä kilpailla keskenään globaalisti henkilökohtaisten tietokoneiden, maailmanlaajuisen tietoverkon ja uusien globaalisti levinneiden ohjelmistojen avulla, jotka toimivat kaikkialta saavutettavissa olevina alustoina yhteistyölle. Näin jokaisella on mahdollisuus uuden innovointiin sijainnistaan riippumatta. (Friedman 2006, 7-20, 479.)

Brynjolfssonin ja McAfeen kolmas päätelmä on vähemmän optimistinen: digitalisaatio tuo mukanaan myös yhteiskunnallisia ongelmia. Tämä on luonnollista, sillä muutokset yhdessä asiassa aiheuttavat väistämättä muutoksia

myös tämän asian ympäristössä, ja hyödyllisimmillään keksinnöillä on usein vähemmän toivottuja sivuvaikutuksia. Ilmeisimpänä uhkana nähdään koneiden kyky korvata ihmistyötä ja sen myötä tiettyjen työtehtävien väheneminen tai katoaminen. Jotkut ihmiset tulevat jäämään jälkeen teknologioiden nopeasta kehityksestä ja kohtaamaan haasteita paikkansa löytämisessä uudenaikaisissa systeemeissä. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 10–11.)

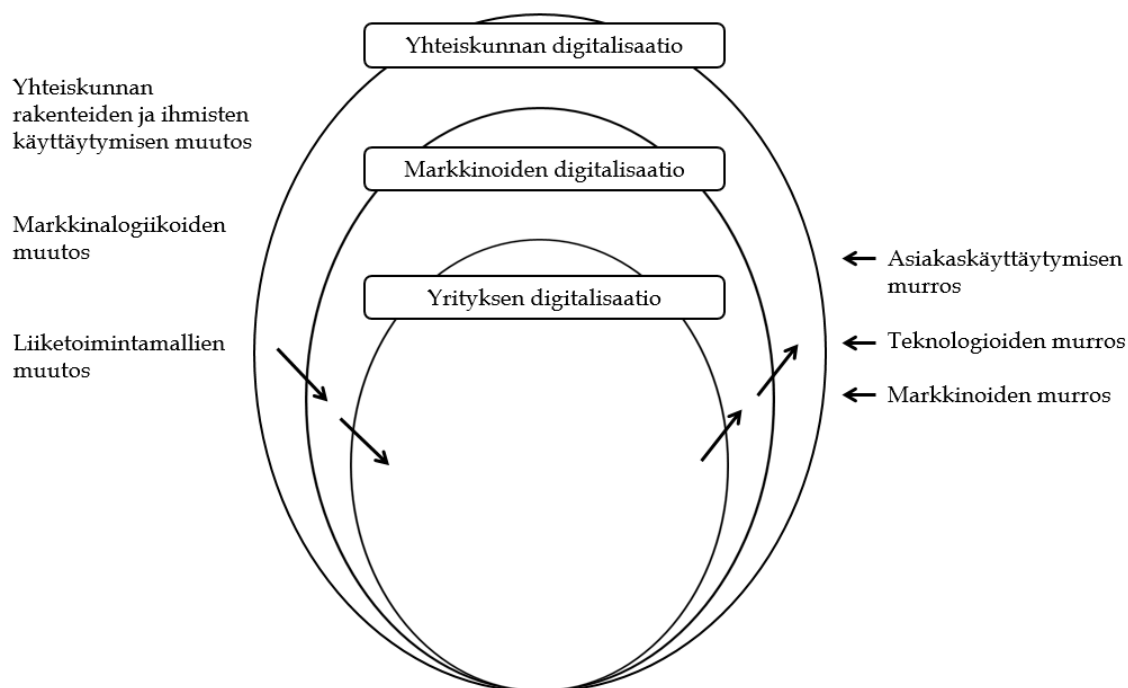
Florida kritisoi artikkelissaan *The World is Spiky* (2005) Friedmanin (2005) väitettä ympäri maailmaa sijaitsevien yksilöiden tasavertaisista mahdollisuuksista talouden pelikentällä. Floridan mukaan teknologian kehityksen hyödyt keskittyvät edelleen tietyille maailmantaloudelle merkittävillä urbaaneilla alueille, joissa tuotetaan valtaosa merkittävistä innovaatioista. Nämä alueet jatkavat kasvuaan vetämällä puoleensa osajia muilta alueilta, ja siten eri maiden välillä sekä yksittäisten maiden sisällä tapahtuu kasvavaa eriarvoistumista. Sitä suuri osa maailman populaatiosta on vailla aitoja mahdollisuuksia osallistua kehitykseen, tai ainakin yksilöt ponnistavat pyrkimyksissään eri lähtökohdista. (Florida 2005.)

Digitalisaation hyötyjä ja haittoja voidaan siis arvioida eri tavoin eri näkökulmista tarkastellessa, ja tulevaisuuden kehityksestä voidaan muodostaa erilaisia skenaarioita. Digitaalisten infrastruktuurien ei oleteta koskaan olevan valmiita, ja olemassa oleville teknologioille on keksittävässä vielä uudenlaisia käyttötarkoituksia. Myös tavallisten kansalaisten ja organisaation eri jäsenten voidaan olettaa kehittävän teknologioita ja niiden käyttötarkoituksia edelleen. Siksi meillä on käsillä ainekset ennennäkemättömälle kehitysaskelille, jonka muotoa ja laajuutta on mahdotonta ennustaa. (Zittrain 2008, 43.)

2.3 Digitalisaation ulottuvuudet

Ilmarinen ja Koskela esittelevät kehittämänsä mallin avulla digitalisaation ulottuvuuksia ja etenemistä liike-elämässä. Digitalisaatio voidaan nähdä yksittäisen yrityksen, markkinoiden ja toimialojen tasolla, kuten myös laajasti koko yhteiskunnan tasolla. Ilmiön tarkastelu mikro- ja makrotasolla auttaa ymmärtämään, kuinka nämä digitalisaation eri tasot vaikuttavat toisiinsa. Makrotasolla digitalisaatio näkyy muutoksena yhteiskunnan rakenteissa, ihmisten käyttäytymisessä, markkinalogiikoissa sekä liiketoimintamalleissa. Mikrotasolla digitalisaatio tapahtuu yksittäisissä toimijoissa, kuten tietyssä yrityksessä. Tällöin voidaan tarkastella, millä tavoin digitaalisuus muuttaa muun muassa strategioita, ansainnan mekanismeja, tuotteita, palveluita, toimintamalleja ja osaamista yrityksessä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.)

Kuvio 1 havainnollistaa Ilmarisen ja Koskelan (2015) mallia digitalisaation eri tasoista sekä mikro- ja makrotason vaikutuksista toisiinsa liiketoiminnan kontekstissa tarkasteltuna.



KUVIO 1 Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015, 23)

Kuten kuvion sisäiset nuolet havainnollistavat, muutokset mikro- ja makrotasolla vaikuttavat toisiinsa kaksisuuntaisesti. Yksittäiset yritykset vaikuttavat toiminnallaan markkinadynamiikkaan, kun esimerkiksi yksittäisen yrityksen verkkokaupan avaaminen saa kilpailevat yritykset harkitsemaan verkkokaupan avaamista kilpailussa pärjätäkseen. Näin toimialalle syntyy digitalisoitumisen paine. Toisaalta yhteiskunta ja sen hallintoelimet voivat vaikuttaa markkinoihin yhteiskunnan tasolla esimerkiksi sääntelyn tai kannustimien avulla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.)

Markkinoiden digitalisaation yhteydessä puhutaan disruptiosta eli murtamisesta (*disruption*) (Bharadwaj ym. 2013; Ilmarinen & Koskela 2015, 26). Ilmarisen ja Koskelan (2015) mallin mukaan digitalisaatio näkyy makrotasolla kolmen disruption - asiakaskäyttäjymisen murroksen, teknologioiden murroksen ja markkinoiden murroksen - kautta. Nämä kolme voimaa vaikuttavat myös toisiinsa ja ilmenevät yhteiskunnan rakenteiden ja ihmisten käyttäytymisen muutoksena, markkinalogiikoiden muutoksena ja liiketoimintamallien muutoksena (kuviossa 1 vasemmalla). (Ilmarinen & Koskela, 2015, 23.) Markkinoiden disruptio tapahtuu, kun markkinoille tulee uusia toimijoita, jotka murtaavat perinteisten yritysten ansainta- ja toimintamalleja. Asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa hyödynnetään usein digitaalisuutta ja täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 26.)

Asiakaskäyttäjymisen murros viittaa muun muassa asiakkaiden muuttuviin ostotottumuksiin. Eräinä merkittävänä muutoksina markkinalogiikoissa tunnistetaan sähköisten palvelukanavien käytön lisääntyminen, vertaisarviointien kasvava merkitys ostotottumuksiin ja kilpailutuksen lisääntyminen sekä

samanaikainen asiakasuskollisuuden heikkeneminen. (T-Media Oy 2015, 8). Finanssialalla kilpailijakentän monipuolistuminen ja asiakkaiden vaikutusvalan kasvu on asettanut finanssialan toimijoille paineen tuottaa ensiluokkaista asiakaskokemusta ja uusia innovatiivisia palveluja nopealla tahdilla, jotta ne voivat pysyä mukana toimialan kehityksessä ja pitää nykyiset asiakkaansa tyytyväisinä sekä hankkia uusia asiakkaita. Tämän myötä finanssialan toimijat ovat asettaneet asiakkaan toiveet ja tulevaisuuden tarpeet keskiöön palvelujen suunnittelussa. (Sajasalo ym. 2019, 74-76; OP Ryhmä 2016.) Kuvion kolmas murros, teknologioiden murros, viittaa jatkuvasti kehittyviin teknologioihin, joiden hyötyjä ja käyttötarkoituksia arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti yhteiskunnan eri sektoreilla (Ilmarinen & Koskela 2015, 23). Digitaaliset alustat mahdollistavat myös toimialojen rajat ylittävän disruption ja saavat siten aikaan muun muassa uudenlaisia yhteistyön malleja ja liiketoimintastrategioiden muotoja (Bharadwaj ym. 2013).

Konsulttiyhtiö EY:n (aiemmin Ernst & Young) toteuttamassa tutkimuksessa *The Upside of Disruption* (2016) käsitellään kokonaisvaltaisesti sekä työelämään että muuhun yhteiskuntaan vaikuttavaa disruptiota, jonka taustalta tunnistettiin kolme päävoimaa: teknologia, globalisaatio ja demografinen muutos. Digitalisaation havaittiin siis olevan yksi kolmesta merkittävästä yhteiskuntaamme muokkaavasta päävoimasta. Esimerkkeinä disruption muodoista mainitaan, kuinka keinoäly ja robotiikka muuttavat työn tekemistä, itseään ajavat autot muuttavat logistiikkaketjuja, globalisaatio mahdollistaa monikansallisten yritysten resurssien optimoinnin globaalissa mittakaavassa ja erityisesti milleniaalisukupolven muuttuvat arvostukset ja odotukset muuttavat kuluttamisen tapoja ja kysyntää erilaisille hyödykkeille sekä edistävät kestävästä energiatalouden lisäämistä globaalisti. (EY 2016, 5.)

Nämä disruptiot ovat muokanneet ja tulevat jatkossakin muokkaamaan organisaatioiden toimintaympäristöä ja toimintaa monin eri tavoin, ja muutokset yhdellä toiminnan osa-alueella aiheuttavat muutoksia myös ympäristössään. Kuten Toiminen asian ilmaisee, ”Työn, työtehtävien ja liiketoiminnan muutos digitaalisessa taloudessa edellyttää myös, että toimenkuvat, johtamisen tavat ja organisaatorakenteet uudistuvat” (2017, 71). Seuraavassa alaluvussa käsitellään digitalisaation vaikutuksia laajemmin taloudessa sekä konkreettisemmin työelämässä ja yksittäisen organisaation toiminnassa.

2.4 Digitalisaation vaikutuksia talouden ja liiketoiminnan eri tasoilla

Ekonomistien keskuudessa vallitsee yleisesti hyväksytty käsitys siitä, että yhteiskunnan elintasoja ja hyvinvointia voidaan lisätä kasvattamalla tuottavuutta, eli saamalla enemmän tuotoksia samalla tuotantopanoksella. Tuottavuus puolestaan lisääntyy uusien innovaatioiden avulla. (Krugman 1997, 11.) Yksi digitalisoitumisen tuomista merkittävimmistä eduista taloudelle on sen mahdollista-

mat innovaatiot ja tuottavuuden lisääminen niiden avulla (Brynjolfsson & McAfee 2014). Yleiskäyttöinen teknologia (*general purpose technology*) tarkoittaa taloushistorioitsija Gavin Wrightin määritelmän mukaan uusia merkittäviä ideoita tai tekniikoita, joilla on merkittäviä vaikutuksia talouden monilla toimialoilla samanaikaisesti. Vaikutuksilla viitataan tässä tapauksessa yleisesti kehitysasteeseen tuottavuuden parantamisessa. (1998, 161–162.) Bresnahanin ja Trajtenbergin (1996) mukaan yleiskäyttöisillä teknologioilla on kolme yhteistä piirrettä: 1) leviäminen useimmille talouden sektoreille, 2) kehittyminen ja sen myötä teknologian hinnan laskeminen sekä 3) innovaation lisääminen ja sitä kautta uusien ja parempien tuotteiden ja prosessien kehittäminen.

2000-luvun ICT-kehitys täyttää yleiskäyttöisen teknologian tunnusmerkit monella tapaa: ICT-keksinnöt toimivat rakennuspalikoina seuraaville keksinnöille, jotka mullistavat kaikkia toimialoja. Hyödykkeet ovat helpommin saatavilla ja halvempia kuluttajille. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 77–81.) Yleishyödyllisten teknologioiden luomat samankaltaiset mahdollisuudet eri toimialoilla ovat aiheuttaneet toimialojen ja markkinoiden yhdentymisen (*industry or market convergence*), ja rajat erilaisten palveluntarjoajien, kuten laitevalmistajien, IT-yritysten, teleoperaattoreiden, mainostoimistojen ja sisällöntuottajien, välillä ovat hämärtyneet. Yritysten tarjoamat palvelut alkavat muistuttaa yhä enemmän toisiaan, ja eri organisaatiot voivat kehittää yhdessä palveluja ja sovelluksia eri organisaatioiden ja toimialojen rajojen yli ulottuvien digitaalisten infrastruktuurien avulla. (Lyytinen ym. 2010.)

Keksinnöt ovat kuitenkin lisänneet sekä yritysten tuloja, että yhteiskunnan varallisuutta vain rajoitetusti ja tiettyihin yrityksiin keskittyen. Siksi voidaankin kysyä, tuottavatko digitaaliset keksinnöt hyvinvoinnillemme sellaista kehitystä, joka ei näy BKT:ssä? Muun muassa ilmaiset digitaaliset hyödykkeet, jakamistalous, uudet aineettomat hyödykkeet sekä muutokset suhteessamme uuden muodon saaneisiin tietoon ja sosiaalisiin suhteisiin ovat jo muuttaneet arvojamme ja käsitystämme hyvinvoinnista. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 77–81, 108.)

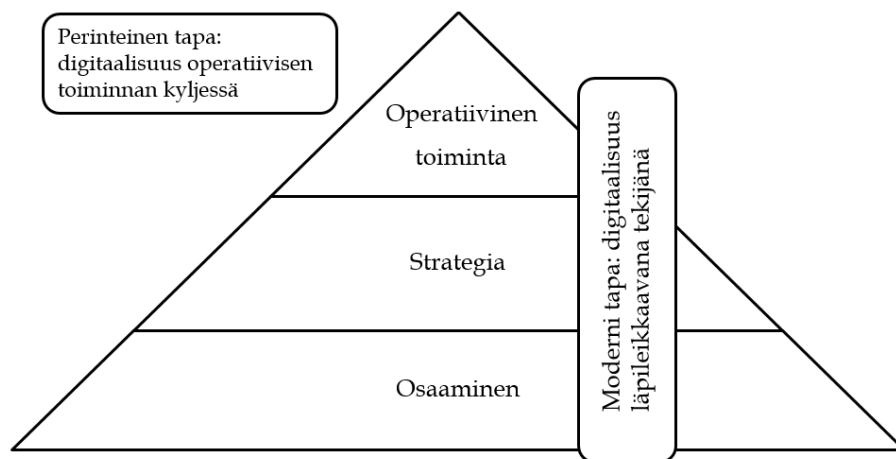
2.4.1 Digitalisaatio ja liiketoiminta

Jos tarkastellaan digitalisoitumisen vaikutuksia liiketoimintaan yksittäisten yritysten tasolla, liiketoiminnan digitalisoitumisen voidaan katsoa tapahtuneen vaiheittain. Ensin 1990-luvulla tultiin näkyviksi internetissä omien kotisivujen avulla. Sittemmin näkyvyys ja asiakkaiden kohtaaminen sosiaalisissa medioissa tulivat tärkeiksi varsinkin yrityksille, joiden asiakkaat alkoivat viettää aikaansa kyseisissä kanavissa. Verkkoon siirrettiin ja siirretään edelleen yhä enemmän myynti-, markkinointi- ja palvelutoimintoja, ja verkkoasiointi on olennainen osa monen yrityksen asiakaspalvelun prosesseja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 72–73.)

Liiketoiminnan prosessien lisäksi digitalisoituminen vaikuttaa useiden tarjottavien tuotteiden ominaisuuksiin. Kun tuotteet muunnetaan digitaaliseen muotoon, ne ovat monistettavissa vähäisillä tai olemattomilla kuluilla ja usein monen henkilön käytettävissä samanaikaisesti. Tuotteiden muuntaminen digitaaliseen muotoon tekee tuotteista parhaimmillaan ilmaisia, virheettömiä ja

globaalisti välittömästi saatavilla olevia. Lähes kaikki, mikä on digitalisoitavissa, on digitalisoitu viime vuosien aikana: dokumentit, uutiset, musiikki, valokuvat, kartat, sosiaaliset verkostot sosiaalisen median ja viestintävälineiden avulla, sekä moni muu eri sensoreiden kautta siirtyvä informaatio. Tämä digitaalinen tietopankki jatkaa kasvuaan, ja tilastoinnin keinoin dataa voidaan hyödyntää tiedon ja ymmärryksen saavuttamiseen eri aihealueilla. Esimerkiksi Googlen hakukoneen hakujen määrän perusteella on voitu ennakoita asuntojen hintojen muutoksia tietyillä alueilla. Tämä data on saatavilla jokaiselle, mutta toistaiseksi vain harvat osaavat hyödyntää tämän ”big datan” käyttääkseen sitä päätöksenteon tukena. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 62–67.)

Kuviossa 2 esitellyssä mallissa havainnollistetaan kahta näkökulmaa digitaalisten toimintojen yhdistämiseen osaksi liiketoimintaa.



KUVIO 2 Digitalisoituminen on koko yrityksen toimintaympäristöä ja toimintatapoja leikkaava muutos (Itewiki 2016)

Organisaation toiminnan digitalisoimisen ensiaskeleet on perinteisesti otettu täydentämällä operatiivista toimintaa digitaalisella palvelulla siten, että muutos ei vaikuta yrityksen strategiaan ja liiketoimintamalliin merkittävästi (Bharadwaj ym. 2013; Ilmarinen & Koskela 2015, 72–73; Itewiki 2016; Lyytinen ym. 2010). Esimerkkinä tästä voidaan mainita verkkokaupan avaaminen kivijalkamyymälän rinnalle, kivijalkamyymälän prosessien määriteltäessä yhä yrityksen toimintaa. Tällöin digitaalinen toiminta kulkee päivittäisen operatiivisen toiminnan, strategian ja yrityksen osaamisen rinnalla erillisenä toimintonaan, ja digitaalinen osaaminen voidaan esimerkiksi ostaa ulkopuoliselta toimijalta tai rajata tietyille verkkokaupan ylläpitäjälle tai osastolle. Kyseinen malli on ollut hallitseva viimeisten vuosikymmenten ajan; IT-strategia on nähty erillisenä funktionaalisenä strategiana, joka mukailee yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Bharadwaj ym. 2013; Itewiki 2016.)

Viimeisimmällä vuosikymmenellä yleistynyt liiketoiminnan digitalisoimisen tapa on saanut monet yritykset tekemään suurempia, koko organisaation

läpi leikkaavia muutoksia toimintojen digitalisoinnissa. Yritykset ovat hyödyntäneet yhä paremmin saatavilla olevia digitaalisia keksintöjä ja verkkoyhteyttä päivittäessään liiketoiminnan infrastruktuurin uudelle digitaaliselle aikakaudelle. Uudet informaatioteknologian ratkaisut ovat aiheuttaneet muutoksia monilla osa-alueilla muokatessaan liiketoimintastrategiaa ja organisaation sisäisiä ja sen rajat ylittäviä sosiaalisia rakenteita sekä luodessaan mahdollisuuksia ajan, paikan ja toimintojen rajat ylittävälle prosesseille ja toiminnalle. Tuotteisiin ja palveluihin on sulautettu yhä enemmän digitaalisia elementtejä, ja digitaaliset tuotteet ja palvelut on yhä vaikeampi nähdä erillisinä elementteinä yrityksen IT-infrastruktuurista. Tällöin toimintojen digitalisoiminen sulautuu osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja näkyy lähes kaikissa operatiivisissa toiminnoissa. Digitaalista osaamista vaaditaan tällöin koko organisaatiossa eikä vain digitaalisiin toimintoihin erikoistuneilta henkilöiltä. (Bharadwaj ym. 2013; Itewiki 2016.)

Uusien teknologioiden leviämisestä ja työn automaatiosta on haastavaa tehdä tarkkoja laskelmia tai ennusteita, sillä etenemisvauhti riippuu ihmisistä ja ihmisten luomista rakenteista, kuten yrityksistä ja lainsäädännöstä. Automaatiota voitaisiin hyödyntää eri tavoin yrityksissä jo nyt, mutta yritysten kyky ja halu hyödyntää jo nyt saatavilla olevaa teknologiaa on epätasaisesti jakautunut. Muun muassa hinta, yrityskulttuuri, nykyiset järjestelmät, käytettävissä oleva osaaminen, lainsäädäntö sekä ammattitaitoisen työvoiman puute saattavat synnyttää esteitä uusien teknologioiden hyödyntämiselle. Etenkin vakiintuneiden ja pitkään samalla alalla toimineiden yritysten kyky omaksua uutta saattaa olla hidas, koska suurin osa ajasta ja resursseista käytetään nykyisen toiminnan ylläpitämiseen. (Toiminen 2017, 9, 65; Forbes 2017.)

Muuttuvan toimintaympäristön vuoksi kehityksen kelkassa pysyminen nähdään tärkeänä myös finanssialan henkilöstön näkökulmasta. Suurin osa *Muuttuva työ finanssialalla* - kyselyyn vastanneista finanssialan työntekijöistä puolusti väitettä, jonka mukaan alalla on kokeiltava rohkeasti uusia toimintatapoja ja tehtävä muutoksia saatujen kokemusten perusteella. 69 % vastanneista näki kuitenkin vanhat toimintamallit uudistumisen hidasteena ja 61 % vastanneista alan tiukan sääntelyn estävän innovatiivisuutta finanssialalla. Myös aikapaine koetaan vahvasti laatua heikentäväksi tekijäksi alalla. Henkilöstö uskoo alan toimijoiden uudistuvan etsimällä yhä enemmän uusia liiketoiminnan muotoja perinteisen finanssialan ulkopuolelta. (T-Media Oy 2015, 9.)

2.4.2 Digitalisaatio ja työn murros

Teknologian kehityksen ajama työelämän murros on keskustelunaiheena erilaisilla areenoilla niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Vuonna 2017 julkaistussa *Välähdyksiä tulevaisuudesta* - raportissa (Toiminen 2017) kootaan erilaisia näkökulmia tällä hetkellä keskustelun aiheena olevaan työn murrokseen. Toimisen mukaan työn muutoksesta käytävää keskustelua värittävät mustavalkoisuus, negatiivisuus ja uhkakuvien luominen, vaikka monet tutkijat ja muut asiaan perehtyneet näkevät muutoksen myös positiivisena mahdollisuuksien luoja. Työn muodot muuttuvat luonnollisesti yhteiskunnan ja teknologian kehi-

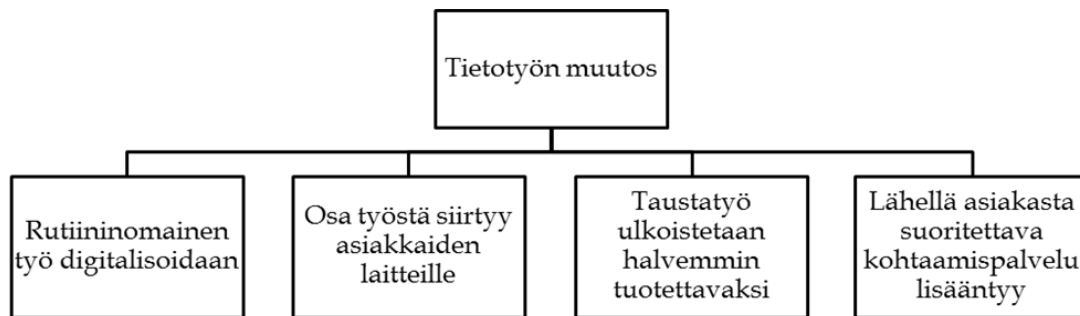
tyksen myötä. Nyky-yhteiskunnan rakenteet ovat pitkälti teollisen aikakauden aikana syntyneitä, ja olemme nyt siirtymässä jälkiteolliseen yhteiskuntaan teknologioiden kehittyessä. Digitaalista kommunikaatiota tutkiva Helsingin yliopiston tutkija Katri Saarikivi ymmärtää työn muutoksen ihmisten kykynä ratkaista ongelmia tehokkaammin ja paremmilla välineillä. (Toiminen 2017, 17).

Sekä yleisessä keskustelussa että raporttia varten haastateltujen 13 yritysjohdajan puheissa nousevat useaan otteeseen esille yrityksissä tarvittavan ammattitaidon ja työnkuvien muutos joidenkin tehtävien osalta sekä uusien työtehtävien ja ammattinimikkeiden syntyminen. Työtaitojen kysynnän ja tarjonnan välillä on kasvava ristiriita, ja se polarisoi suomalaista työmarkkinaa jo tällä hetkellä. Keskitason rutiinitehtäviä sisältävä työ vähenee prosessien automaation, tekoälyn ja robotiikan seurauksena, mutta toisaalta esimerkiksi kokoneiden ICT-osaajien pula on ongelmana monessa yrityksessä. Työn muutos yhdistetään usein myös uudenlaisiin, vähemmän hierarkkisiin työn tekemisen tapoihin, itseohjautuviin tiimeihin sekä verkostomaisiin prosesseihin. (Toiminen 2017, 65–68.)

Muutoksen laajuuden ja nopeuden suhteen on tehty hyvin erilaisia arvioita. Tulevaisuuden ennustaminen nykyhetkellä saatavien tietojen mukaan on haastavaa, ja erilaiset asiantuntijat luovat tulevaisuudesta erilaisia skenaarioita. Tästä hyvänä esimerkkinä toimiva amerikkalaisen Pew-tutkimuslaitoksen 2000 tutkijalle ja teknologia-asiantuntijalle vuonna 2014 teettämän kyselyn tulokset: Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että tekoäly ja robotiikka tulevat vaikuttamaan merkittävästi ihmisen arkeen jo vuonna 2025. Vastaajien käsitykset tämän vaikutuksista työllisyyteen seuraavalla vuosikymmenellä jakautuivat kuitenkin kahtia. 48 prosenttia asiantuntijoista uskoi kehityksen luovan massatyöttömyyttä ja yhteiskunnallista epävakautta, kun taas 52 prosenttia uskoi, että teknologian kehitys luo enemmän työpaikkoja kuin kadottaa niitä. (Pew Research Center 2014.)

Teknologian nähdään siis aiheuttavan vääjäämättömästi muutoksia työn tekemiseen. Kirjallisuudessa ja julkisessa keskustelussa on käsitelty paljon sitä, kuinka työ tulee tulevaisuudessa jakautumaan koneiden ja ihmisten välillä. Useiden lähteiden mukaan ihmisten tulisi keskittyä työtehtäviin, joissa he suorittavat koneita paremmin, ja jättää koneille niille paremmin sopivat työtehtävät. Koneet suorittavat ihmisiä paremmin säännönmukaisia laskutoimituksia ja ratkaisevat ongelmia algoritmien avulla. Ihmisiä tarvitaan ainakin vielä toistaiseksi sellaisen informaation prosessointiin, jota ei voida yksinkertaistaa säännöiksi tai algoritmeiksi, kuten kaavojen ja mallien tunnistaminen ja ennakointi sekä monista aistilähteistä tulevan tiedon yhdistäminen havainnoiksi ja päätelmiksi. Erikoistuneet taidot ja oikea koulutus tarjoavat mahdollisuuden luoda ja vangita uudenlaista arvoa teknologian avulla, kun taas rutiininomaisen työn tekemiseen tarvittavat taidot ovat koneidenkin opittavissa ja siten korvattavissa. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 11–18; ks. myös Levy & Murnane 2004.)

Tietotyön muutos perustuu uuteen työnjakoon ihmisen ja tietokoneen välillä. Kuvio 3 havainnollistaa tietotyön muutoksen ja uudelleenorganisoinnin yleistynyttä tapaa yrityksissä.



KUVIO 3 Tietotyön muutos (Pohjola 2016, 15)

Muuttuva finanssiala -kyselytutkimuksen tulokset tukevat pitkälti Pohjolan mallia: finanssialan henkilöstö uskoo henkilökohtaisen palvelun pysyvän merkittävänä osana työtään, vaikka itsepalvelu on lisääntymässä alalla. 89 % henkilöstöstä uskoo pankki- ja vakuutuspalveluiden jakautuvan siten, että toisena tärkeänä palvelumuotona ovat digitaaliset palvelut ja toisena edistynyt henkilökohtainen palvelu. Vahva enemmistö finanssialan henkilöstöstä (82 %) ajattelee, että alan yritykset tehostavat toimintaansa rakennejärjestelyillä, kuten yritysten yhteistyöllä tietojärjestelmien ja rutiinitehtävien osalta ja rutiinien ulkoistamisella palvelukeskuksiin tai ulkomaille (78 %). (T-Media Oy 2015, 5.)

Kuten edellä on todettu, työn muutoksen mukana muuttuvat myös organisaatorakenteet ja liiketoimintamallit. (Toiminen 2017, 10, 15, 41; Ilmarinen & Koskela 2015, 23). McKinsey Global Instituten toteuttaman tutkimuksen *A Future that Works: Automation, Employment and Productivity* (2017) mukaan muutos heijastuu näiden lisäksi myös koulutukseen ja yhteiskunnallisen tuen rakenteisiin. Yritysten tavoitteita tukee työntekijöiden kouluttaminen uusiin tehtäviin ja oman yrityskansalaisen vastuun kantaminen työllisyydestä. Poliittiset päättäjät haluavat samoin tukea automaation etenemistä talouskasvun edistämiseksi esimerkiksi tukien ja kannustimien avulla. (McKinsey 2017).

Tarkasteltaessa digitalisaation aikaansaamaa työn murrosta yksilön tasolla, yksilöllä on lisääntyvät mahdollisuudet ja sitä kautta myös lisääntyvä velvollisuus päivittää omaa ammattitaitoa ja ylläpitää kykyjään toimialasta riippumatta. Keskustelussa työn tulevaisuudesta esiintyvät muuntuva ammatillinen identiteetti, uteliaisuus ja kyky ennakoida tulevaa. Persoonasta riippuen tämä saattaa tuntua joko luontevalta tai ylivoimaiselta rooli-dotukselta. (Toiminen 2017, 68.) Uudet digitaaliset työkalut voivat sekä helpottaa että monimutkaistaa työtä työntekijän näkökulmasta. Etätyön mahdollisuus voi tuoda helpotusta arkeen ja samalla hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa. Työntekijöiden tulee omaksua jatkuvasti uusia laitteita, järjestelmiä ja palvelumuotoja, ja joidenkin kollegojen kanssa yhteistyö etäyhteyden avulla saattaa olla ainoa vaihtoehto. Uusien digitaalisten ratkaisujen ja järjestelmien käyttöönotto vaikuttaa myös kontrollin jakautumiseen: osa henkilöistä saattaa tavoitella kontrollia organisaatiossaan laitteiden, järjestelmien ja muiden digitaalisten ratkaisujen hallinnalla ja osa pyrkii luopumaan tästä kontrollista. (Lyytinen ym. 2010.)

Informaatioteknologian kehitys vaikuttaa myös ryhmätason prosesseihin: uudenlainen etänä tapahtuva yhteistyö ja tiedon jakaminen ovat mahdollisia, ja henkilöt voivat muodostaa erilaisia yhteistyön verkostoja ja innovatiivisia yhteisöjä verkon kautta. Kontrollikysymykset nousevat esiin myös ryhmätasolla: kontrollista neuvotellaan muun muassa valittaessa uusia IT-ratkaisuja ja suunnitellessa niiden hallintoa, ja kontrollin pisteitä voidaan myös menettää johdon näkökulmasta, kun organisaation sisäiset sekä sen rajat ylittävät vuorovaikutussuhteet muodostuvat dynaamisesti informaatioteknologian mahdollistamana. (Lyytinen ym. 2010.)

2.4.3 Digitalisaation ja työn murroksen diskurssit

Kirjallisuudessa, mediassa ja tutkimusyhteisöissä esitetyillä väitteillä on voimakas rooli yhteiskunnassa: ne muokkaavat yhteistä horisonttiamme ja luovat tapaa käsittää ympäristömme tapahtumia, ja samalla ne toimivat argumentteina keskustelussa yhteiskunnan rakenteiden ja lainsäädännön muuttamisen tarpeista. Yleistyksen luovat kehyksen käsityksellemme tulevaisuudesta ja omista paikastamme tässä tulevaisuuden näkymässä. (Toiminen 2017, 9.) On siis hyvä tiedostaa, että yksilöiden kokemukset ja puhe heidän suhtautumisestaan eri asioihin ja ilmiöihin heijastavat aiheeseen liittyviä diskursseja ja kulttuurisia normeja, joiden vaikutuksen alaisia henkilöt ovat. Tämä huomio ja näiden diskurssien tunnistaminen auttavat ymmärtämään, miksi asioihin suhtaudutaan tietyllä tavalla. (Suopajarvi 2015.)

Digitalisaation aikaansaaman muutoksen suuntaa ja nopeutta on vaikeaa ennakoida. Tutkijoiden joukossa ei vallitse yhteisymmärrystä digitalisaation ja automatisaation etenemisen nopeudesta ja tavoista, ja siksi lukuisat eri lähteet voivat tarjota hyvin erilaisia näkökulmia lukijoilleen. Toisaalta raporteissa käytetään usein samojen lähteiden samoja toteamuksia, jotka saattavat ilmentää sen hetkisten tietojen valossa tehtyä kapeaa tulkintaa, kenties yhtä skenaariota siitä, kuinka nopeasti esimerkiksi automaatio etenee ja millaisesta osaamisesta syntyy puutetta tai ylitarjontaa. Siksi on vaarallista nojautua yksittäisiin toteamuksiin liiaksi. (Toiminen 2017, 8-9.)

Digitalisaatiota käsittelevästä keskustelusta voidaan tunnistaa ainakin kaksi merkittävää diskurssia. Diskurssi määritellään johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa tavallisimmin vakiintuneeksi puhekäytännöksi, joka osaltaan rakentaa ja tuottaa sitä ilmiötä, jota se kuvaa. Diskurssit ovat tekstuaalisia kokonaisuuksia, jotka rakentavat sosiaalista todellisuutta ja ovat olennainen osa sosiaalisia käytäntöjämme. (Puusa & Juuti 2011, 209.) Digitalisaatiosta käytävä keskustelu kytkeytyy monisyisesti muista kehitystä ohjaavista megatrendeistä käytävään keskusteluun. Tällaisia megatrendejä ovat muun muassa globalisaatio, työelämän muutos, ehtyvät luonnonvarat sekä aikamme demografiset muutokset kuten urbanisaatio, väestön ikääntyminen ja milleniaalien astuminen työelämään. (EY 2016; Valtioneuvosto 2015.)

Vakiintuneita puhekäytäntöjä ovat ainakin positiivinen ja negatiivinen puhe digitalisaatiosta – digitalisaatio mahdollistajana tai uhkakuvana. Näihin diskursseihin sisältyy monia aladiskursseja, kuten puhe työelämän murroksesta,

puhe digitalisaation vaikutuksista eri ikäryhmiin sekä kasvu- ja tehokkuuskustelu. Seuraavaksi esittelen otteita sekä positiivisesta että negatiivisesta digitalisaatiokeskustelusta tuodakseni esiin, miten eri tavoin ilmiö ja sen vaikutukset voidaan ymmärtää.

Digitalisaatio esitellään usein suurena, dramaattisena ja uhkaavana ilmiönä, jonka seuraukset ovat arvaamattomat ja jopa tuhoisat. "Lennämme sokeina kohti dramaattista määrää talouden muutoksia", sanoi Erik Brynjolfsson, tunnettu ekonomisti ja digitalisaatioaiheisen keskustelun vaikuttaja, vuonna 2017 New York Times -lehden haastattelussa. Saska Saarikoski puolestaan pohti Helsingin sanomien pääkirjoituksessa, kuinka teknologian harppaukset ovat historiassa keskeyttäneet yhteiskuntien kehityksen mullistaessaan yhteiskunnan rakenteita, ja kuinka vastaava tilanne vaikuttaisi olevan käsillä nytkin:

Globalisaatio, digitalisaatio ja sosiaalinen media ovat panneet meille maailman tasuun mutta sekoittaneet samalla asiat ja ihmisten päät. Kökötämme historian odotushuoneessa, jossa vanhat systeemit eivät enää toimi, mutta uusia ei ole vielä keksitty. Ihmiset ovat hämmentyneitä, johtajat neuvottomia. Kaiken maailman merirosvot vaanivat taas tilaisuuttaan. (HS 15.10.2017)

Digitalisaatiosta tulee jokaiselle valtamedioita seuraavalle mieleen myös lukijoiden huomiota tavoittelevat "Mitkä ammatit katoavat ensin?" ja "Robotit vievät työt" -tyyppiset otsikoinnit, jotka herättävät herättävät huomion lisäksi myös levottomuutta useissa lukijoissaan (Toiminen 2017, 8-9). Tärkeänä taustatekijänä työpaikkojen katoamista automaation myötä käsittelevälle keskustelulle voidaan tunnistaa myös Erik Brynjolfssonin ja Andrew McAfeen vuonna 2014 julkaisema kirja *The Second Machine Age*, joka on myös yksi tämän kirjallisuuskatsauksen päälähteistä.

Toinen diskurssi, jossa digitalisaatio nähdään uusia vaatimuksia asettavana ja vääjäämättömästi etenevänä voimana, on digitalisaatioon liittyvä ikäkeskustelu. Suopajarven tutkimuksen mukaan ikääntyneemmät henkilöt kokevat, että yhteiskunta määrittelee normit sen jäsenille, ja nykyajan normi on olla kyvykäs ja innokas uusien teknologioiden omaksuja. Samoin tietoyhteiskunnassa käytävä keskustelu leimaa ikääntyneet henkilöt uutta teknologiaa kammoaviksi ja uutta heikommin omaksuvaksi ikäryhmäksi, joka jää informaatioteknologian uusimmat keksinnöt jo nuorena omaksuneiden "diginatiivien" jalkoihin. Tällainen keskustelu saa monet ikääntyneet kokemaan riittämättömyyden tunnetta ja pelkoa siitä, miten he pysyvät mukana nopeasti muuttuvan maailman kehityksessä. (Suopajarvi 2015.)

Vastapainona uhkakuvia luovalle keskustelulle voidaan nähdä OP Ryhmänkin edustama positiivinen puhe digitalisaatiosta. Vaikka digitalisaatio nähdään suurena muutosvoimana, jonka laajuutta ja ilmenemismuotoja ei voida aavistaa täysin ennalta, ilmiöön sisältyy monia mahdollisuuksia niille, jotka ne osaavat hyödyntää (EY 2016, 15).

OP seuraa ennakoivasti toimintaympäristön muutosta, ja hakee rohkeasti kasvumahdollisuuksia uudistuvassa finanssientänsä. Uudella strategialla pyrimme vastaamaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja tarttumaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (OP, 2016)

Automaation aikaansaamina etuina nähdään muun muassa tuottavuuden parantuminen ja tiedon parempi hyödynnettävyys tekemisen tueksi. Uudenlaiset alustat työnteolle synnyttävät uusia työtehtäviä ja valtaa hajautetaan enenevässä määrin johdolta asiantuntijoille. (Toiminen 2017, 34, 41, 68.) Myös Suomen valtio korostaa hyödyntäneensä digitalisaation mahdollisuuksia ja ottaneensa tuottavuusloikan julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa purkamalla (Valtioneuvosto 2017). Yksilöllä on valtaa enemmän kuin koskaan ennen erilaisten tuotteiden ja tiedon ollessa saatavilla internetin välityksellä yhä suuremmalle osalle maapallon väestöstä (Brynjolfsson & McAfee 2014, 9-10). Teknologian kehitys tuo eräiden näkemysten mukaan tasavertaiset mahdollisuudet talouden eri toimijoille globaalisti tasoittaen eriarvoisuutta eri yksilöiden ja alueiden välillä (Friedman 2006, 7-20, 479).

Toki digitalisaatioon, kuten muihinkin perustavanlaatuisiin muutoksiin, sisältyy sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia. Se, näemmekö muutoksen pohjimmitaan positiivisena kehityksenä vai negatiivisena vanhasta luopumisena, riippuu pitkälti yksilön tulkinnasta omasta asemastaan muutoksessa ja hänen valitsemastaan suhtautumistavasta muutokseen. Henkilökohtaiset ja vaikiintuneet oletukset, näkökulmat ja ideologiat ohjaavat tässäkin kohtaa havaintojamme ja ajatteluamme (Mezirow 1991, 4-5).

Narratiivit ja tarinat ovat perustavanlaatuinen osa laajempia diskursseja myös organisaatioissa, narratiivien ollessa strukturoidumpia (alku-keskiosaloppu) ja pysyvämpiä rakenteeltaan kuin tarinoiden. Organisaatiossa kerrotut narratiivit ja tarinat rakentavat merkittävänä osana merkityksiä ja yhteistä ymmärrystä organisaation nykytilasta ja tulevaisuudesta esimerkiksi organisaatiomuutoksessa. (ks. esim. Auvinen, Sajasalo, Sintonen & Takala 2018; Vaara & Tienari 2011.) Haastatteluaineistostakin on löydettävissä useita tarinoita ja narratiiveja, joiden avulla haastateltavat jäsentävät omaa ymmärrystään ja omia kokemuksiaan.

2.5 Digitalisaatio finanssialalla

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet ja tulevat jatkossa muuttamaan sekä finanssialaa että sen toimintaympäristöä. Teknologian käyttö toiminnan tehostamisessa ei ole uusi ilmiö pankkisektorilla: 1980–90-luvulla otettiin käyttöön rahannostoautomaatit ja elektroniset pankki- ja luottokortit sekä puhelimitse tarjottavia pankkipalveluja. 1990-luvulta 2010-luvulle saakka perinteiset pankkipalvelut tulivat pitkälti saataville digitaalisesti verkkopalveluna (Watson 2016.). Vuosituhannen vaihteessa verkkopalvelujen käyttö ylitti kasvokkaisten palvelukohtaamisten määrän konttoreilla, ja Sajasalon, Auvisen, Järvenpään, Takalan ja Sintosen (2019, 73) mukaan tämä voidaan nähdä yhtenä pankkitoiminnan digitalisoitumisen virstanpylväänä (OP Ryhmä 2015). Viimeisimpänä trendinä alalla on nähty mobiilipalvelujen käytön kasvu, ja pankkipalvelujen käyttö mobiililaitteella (*m-banking*) näyttäisi olevan olevan nopeiten kasvava

digitaalinen pankkipalveluissa käytetty palvelukanava maailmanlaajuisesti (Shaikh & Karjaluoto 2016).

Lähes jokainen nuori ja keski-ikäinen suomalainen käytti vuonna 2014 tuotetun tilaston mukaan internetiä ja verkkopankkia, mutta aivan nuorimman väestön (alle 30 vuotiaat) keskuudessa internetin käyttö matkapuhelimella ja yhteisöpalvelujen seuraaminen ovat selvästi yleisempiä kuin tätä vanhemman väestön keskuudessa. Diginatiivien varttuminen ja teknologian alenevat hinnat tulevat lisäämään internetin ja mobiilipalveluiden käyttöä nopeasti tulevaisuudessa. Suomalaiset ovat siirtyneet käteisen rahan käytöstä muihin maksutapoihin muita maita nopeammin, ja tästä voidaan päätellä, että valmiudet uusien tapojen omaksumiseen ovat Suomessa hyvät. (Pohjola 2016, 9.)

Myös finanssialan työntekijät uskovat, että alan toimintamallit ovat muutosessa. T-Media Oy toteutti *Muuttuva työ finanssialalla* - raportin kyselytutkimuksen avulla osana *Hyöinoiva finanssiala* - hanketta vuonna 2015. Kyselyn avulla selvitettiin finanssialalla työskentelevien ja finanssialan asiakkaiden näkemyksiä alan tulevaisuudesta, ja kyselyyn vastasi 3019 työntekijää sekä 1000 asiakasta. 95 % henkilöstöstä on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että teknologia-avusteinen itsepalvelu lisääntyy merkittävästi tulevaisuudessa, ja asiakkaat ohjataan käyttämään uusia sähköisiä palvelukanavia. Myös asiakkaat kaikissa ikäryhmissä hoitavat pankki- ja vakuutusasiansa mielellään itsenäisesti verkossa, mutta yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa saada tarvittaessa myös henkilökohtausta palvelua. Asiakkaat tulevat vaatimaan yhä yksilöllisempää palvelua viikon kaikkina päivinä ja kellonaikoina. Tämän kehityksen uskotaan vaikuttavan myös henkilöstön osaamisvaatimuksiin: valtaosa vastaajista (82 %) uskoi, että tulee tarvitsemaan taitoa ohjata ja opettaa asiakkaita uusien palvelukanavien käytössä. Tietotekniikan ja järjestelmien koetaan helpottavan ja tukevan työn tekemistä (88 %), mutta alle puolet henkilöstöstä arveli robottien olevan tulevaisuudessa arkea finanssialalla. Finanssialan työntekijöiden rooli korostuu kuluttajien ohjaajana ja neuvojana, ja tämä vaatii heiltä osaamista asiakkaan kokonaistalouden hallinnasta kasvavassa määrin. (T-Media Oy 2015, 5-7.)

Finanssialan palvelut ovat niiden aineettoman luonteen takia digitoitavissa tieto- ja viestintäteknologian avulla (Pohjola 2016, 8) ja koko rahoitusala on suuressa murroksessa asiakaskäyttötymisen muutoksen lisäksi maksamisen muutoksen ja kilpailun vapautumisen vuoksi (HS 2017). Kilpailijakenttä finanssialalla on muuttunut; muutamien paikallisten ja vakiintuneiden palveluntarjoajien sijaan finanssialan palveluja tuottavat lukuisat aikaan ja paikkaan sitomat pienet toimijat (Sajasalo ym. 2019, 75). Digitaalisten palvelujen tarjoamisen mahdollisuus ja lakimuutokset avaavat toimialaa uusille kilpailijoille ja pakkavat pankit avaamaan omat rajapintansa kilpailevien yritysten käyttöön (HS 2017). Euroopan parlamentin hyväksymän PSD2-direktiivin (Payment Services Directive 2), joka astui voimaan alkuvuodesta 2018, voi odottaa lisäävän uusien, digitaalisten ratkaisujen tarjoavien yritysten, tuloa finanssimarkkinoille (Sajasalo ym. 2019, 77). Direktiivi mahdollistaa muun muassa muidenkin kuin asiakkaan oman pankin tarjoamien sovellusten hyödyntämisen tilin käyttämi-

seen ja maksujen suorittamiseen (OP Ryhmä 2019). Uudet yritykset voivat tarjota maksupalveluita, jotka tukeutuvat pankkien infrastruktuuriin, esimerkiksi pankkitileihin ja maksutapahtumiin. Tämä luo riskin pankkien ansaintamalleille ja altistaa ne kustannuskilpailulle uusien kevyemmän kulurakenteen kilpailijoiden kanssa. (HS 2017.)

Sajasalon ym. (2019, 74) lähteenä käyttämän OP Ryhmän sisäisen materiaalin mukaan OP Ryhmä arvioi, että 30-40% nykyisten finanssialan palveluiden volyymin katoaa seuraavan 5-10 vuoden aikana digitalisaation myötä. Myös alan henkilöstö odottaa alalle uusia toimijoita pankki- ja vakuutusalan perinteisten toimijoiden ulkopuolelta sekä ulkomailta, ja uusien matalan kustannustason palveluntarjoajien odotetaan lisääntyvän markkinoilla. Valtaosa (82 %) finanssialan henkilöstöstä uskoo asiakasuskollisuuden heikkenevän ja palvelujen vertailun lisääntyvän kilpailutuksen ja sähköisten kanavien kautta saatavilla olevien vertaisarviointien avulla. (T-Media Oy 2015, 8, 19).

Alalle on jo tullut uutta kilpailua suurien teknologiayritysten, kuten Amazonin ja Googlen, ja pienempien startupien muodossa, ja uudet kilpailijat ovat keskittyneet matalan kustannustason asiakasrajapinnassa olevien palveluiden tuottamiseen (Watson 2016). Suomalaisissa finanssialan yrityksissä tämä näkyy muun muassa vähentyvänä ihmistyön ja palvelupisteiden tarpeena ja sitä myötä konttoriverkoston kutistumisena (Pohjola 2016, 8). Suomen suurimmat pankit joutuvat oletettavasti tulevaisuudessa vähentämään henkilöstöään katoavien työtehtävien vuoksi tai sijoittamaan työntekijöitään uusiin työtehtäviin, kuten alla oleva katkelma avaa:

Pääkonttoriaan Suomeen siirtävä suurpankki Nordea kertoi torstaina, että se voi vähentää jopa 6 000 työntekijää. Nordealla on noin 32 000 kokoaikaista työntekijää. Tammikuussa eläkkeelle siirtyvä OP-konsernin pääjohtaja Reijo Karhinen arvioi (HS 14.10.), että OP:sta katoaa tuhansia työtehtäviä. Aktia-pankki kertoi aiemmin, että neljäsosa pankin työtehtävistä poistuu. (HS 2017.)

Vuonna 2014 tuotetun tilaston mukaan finanssialan tuottavuuden kasvu pysähtyi 1990-luvun kehitysharppauksen jälkeen. Työn tuottavuuden lisäämistä alalla voidaan tavoitella kalliiden ICT-investointien avulla, jolloin investoinnit saattavat kumota tuottavuuden kasvun tuomat hyödyt ainakin lyhyellä aikavälillä. ICT-investoinnit ovat merkittävä kuluerä pankeille, sillä digitaalitekniikan tuottavuushyöty tulee viime kädessä organisaation kyvykkyydestä hyödyntää uutta teknologiaa. Laitteiden, ohjelmistojen ja palvelujen kuluihin tulee lisätä uusien tuotteiden ja toimintatapojen sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä syntyvät kulut. Eräiden arvioiden mukaan komplementaaristen investointien kustannukset voivat olla kymmenkertaiset ICT-kustannuksiin nähden. Kuitenkin juuri investoinnit palvelujen jatkuvaan kehittämiseen, henkilöstön osaamiseen ja toimintatapoihin sekä muutosta kannustavaan yrityskulttuuriin ovat tärkeimpiä finanssialan kilpailussa selviämisen kannalta. (Pohjola 2016, 8, 17.)

Finanssialan yritykset hakevat tehokkuutta myös rakennejärjestelyjen keinoin keskittämällä rutiininomaisten palvelujen tuottamista. 78 % finanssialan henkilöstöstä uskoo rutiineja ulkoistettavan palvelukeskuksiin tai ulkomaille myös tulevaisuudessa. 68 % finanssialan henkilöstöstä uskoi, että virtuaalior-

ganisaatiot ovat pankki- ja vakuutusalan arkea tulevaisuudessa. Etätyön uskotaan yleistyvän, ja tiimit voivat tulevaisuudessa koostua eri paikoissa, jopa eri maissa, työskentelevistä tiimin jäsenistä. (T-Media Oy 2015, 6.)

Watson esittää finanssialan digitalisaation keskittyvässä tutkimuksessaan, että aikaisemmin palveluntarjoaja oli itse edistämässä digitaalisia trendejä parantaakseen toimintansa tehokkuutta, kun taas tämänhetkinen ICT:n kehityksestä voimansa saava digitalisaation aalto on pääosin lähtöisin asiakkaiden muuttuneista vaatimuksista. Asiakkaat odottavat pankkien tarjoavan heille yhtä vaivattomia digitaalisia palveluja kuin muiden toimialojen toimijat tarjoavat. Pankkialaa ja laajempaa finanssisektoria kohtaava digitaalinen disruptio tuo mukanaan uusia digitaalisia kilpailijoita ja saa pankit muodostamaan ydinpankkipalveluihin ulottuvia digitaalisia strategioita. (Watson 2016.)

Pankit ovat halukkaita muuttamaan toimintaansa vastatakseen alaa kohtaavaan disruptioon, mutta pankkien nykyistä toimintaa tehokkaasti ylläpitävät ydinprosessit ovat uudenlaisen vaivattoman digitaalisen palvelun tuottamisen esteenä viedessään suuren osan organisaation resursseista (Watson 2016). Myös Toiminen (2017) selittää pitkään samalla alalla toimineiden yritysten haasteita omaksua uutta sillä, että suurin osa ajasta ja resursseista käytetään nykyisen toiminnan ylläpitämiseen. Hidasteita kehityksen etenemiselle saattaa syntyä myös lainsäädännön, ammattitaitoisen työvoiman pulan, kansainvälisen kauppapolitiikan tai kyberrikollisuuden vaikutuksesta. (Toiminen 2017, 65.)

Digitaalisen disruption mahdollinen vaikutus finanssimaailmassa on kannattavien toimintojen ja palvelujen, kuten maksupalvelujen ja luoton tarjoamisen, menettäminen kilpailijoille ja verkostomaisen toiminnan lisääntyminen palvelunprosessien osien eriytyessä eri toimijoiden tuottamiksi. Pankkialan voimakas sääntely voi olla myös suojaamassa pankkeja kilpailulta: moni uusi toimija haluaa olla astumatta pankkisäätelyn rajoittaman liiketoiminnan alueelle ketteryytensä säilyttämiseksi. Marginaalien pieneneminen pienentää pankkien puskureita ja altistaa ne vahvemmin talouden suhdanteille. Jotta pankit voivat vastata milleniaaliasiakkaiden (1981–2000 syntyneiden) muuttuviin tarpeisiin, ne voivat joutua muuttamaan perustavanlaatuisesti toiminnan logiikkaansa pitkällä aikavälillä. (Watson 2016.) Sajasalon ym. (2019) mukaan OP Ryhmän perusteet merkittäville panostuksille mobiilipalvelujen kehittämiseksi ovat olemassa olevien kilpailijoiden kehityksen mukana pysyminen, uusien kilpailijoiden tuomiin haasteisiin varautuminen, tehokkuuden parantaminen mm. lisäämällä automatisointia ja asiakkaan itsepalvelua rutiininomaisessa päivittäisasioinnissa ja asiakasarvon lisääminen helppokäyttöisyyden ja joustavan 24/7-saatavuuden avulla (Sajasalo ym. 2019, 79).

3 ORGANISOITUMINEN JA MUUTOS

Nykyajan organisaatioteoreettiselle ajattelulle on ominaista, että organisaatioita ja johtamisesta ei ole olemassa yhtä yhteisesti jaettua teoreettista näkökulmaa (Peltonen 2010, 13). Jokaisen ihmiskunnan kehitysharppauksen yhteydessä on tehty jonkinlainen teknologian läpimurto, ja samalla on otettu harppaus muun muassa toimeentulon muodoissa ja yhteiskunnan valtarakenteissa sekä keksitty uusi ajan henkeä kuvastava organisaatiomalli (Laloux 2016, 18). Organisaatioteoriat voidaan jaotella klassiseen organisaatioteoriaan, luonnollisten järjestelmien ja ihmissuhteiden koulukuntaan sekä avoimien systeemien koulukuntaan (Scott 1987). Vakiintuneen määritelmän mukaan ”organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista” (Peltonen 2010, 9). Organisaatio on areena, jonka avulla erilaiset tekijät, kuten talous, teknologia ja ihmisten yhteistyö, yhdistetään yhtenäiseksi ja synergiseksi kokonaisuudeksi. Organisoinnin tapa vaikuttaa organisaation menestykseen vaikuttamalla muun muassa organisaation kykyyn tuottaa taloudellista voittoa, tunnistaa mahdollisuuksia ja uudistaa itseään sekä hyödyntää teknologiaa ja ihmisten täyttä potentiaalia työssä. (Harisalo 2008, 14, ks. myös Weston 2007.)

Aikamme tieteen ja teknologian vallankumous vaikuttaa organisaatioihin monella tapaa: se aiheuttaa muutoksia organisaatioiden rakenteissa, työnteon muodoissa, ammateissa ja organisaation jäseniltä vaadittavissa taidoissa. Perinteiset käsitykset työstä ja työidentiteetti kohtaavat radikaaleja muutoksia. (Aronowitz & DiFazio 2010, 15.) Toimintaympäristön ja kilpailukentän nopeasti muuttuvat vaatimukset sekä uusien keksintöjen tarjoamat liiketoiminnan mahdollisuudet saavat organisaatiot muuttamaan ja järjestelemään uudelleen toimintaansa ja prosessejaan. Organisaatiomuutoksen yleisiä päämääriä ovat kustannusten alentaminen, tuotteiden ja palveluiden laadun parantaminen, uusien kasvumahdollisuuksien etsiminen ja tuottavuuden parantaminen. (Kotter 1996, 3.)

Tämän päivän organisaatiot toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä toimialasta riippumatta. Teknologian nopean kehityksen lisäksi globaali kilpailu, epävakaa talous ja asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset asettavat organisaatioita

tioille haasteita, ja paineen tuottaa ensiluokkaisia tuotteita ja palveluita. Asiakkaat odottavat saavansa innovatiivisia ja räätälöityjä ratkaisuja, jotka toimitaan heille sopivaan aikaan alhaisin kustannuksin. (Holbeche 2006, 3.) Organisaatioita kehitetään jatkuvasti, jotta ne voivat vastata niihin kohdistuviin lisäntyneisiin vaatimuksiin korkeasta tuottavuudesta, teknologian hyödyntämisestä, paremmasta asiakastytyväisyydestä sekä toiminnan eettisyydestä ja siten selviytyä yhä kompleksisimmissä toimintaympäristöissään. (Carnall 2007, 3.)

Tässä tutkimuksessa käytetään organisoitumisen viitekehyksenä luonnon-tieteistä alkunsa saanutta systeemiteoriaa, jota sovelletaan dynaamisten järjestelmien toiminnan kuvaajana eri tieteenaloilla. Systeemiteoriaa sovelletaan yleisesti myös organisaatioiden tarkasteluun, jolloin organisaatiot jaotellaan avoimiin ja suljettuihin systeemeihin riippuen siitä, ovatko ne vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa esimerkiksi resurssien vaihdannan kautta (Katz & Kahn 1966, 22–23). Tässä tutkimuksessa organisaatiota tarkastellaan avoimena systeeminä, sillä ympäristön muutosten voidaan nähdä vaikuttavan vahvasti organisaatioon esimerkiksi markkinoiden murroksen, teknologioiden murroksen ja asiakaskäyttötymisen murroksen (Ilmarinen & Koskela 2015, 23) kautta, ja organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa monin eri tavoin. Sitä ei siis voida tarkastella ympäristöstään irrallisena entiteettinä.

3.1.1 Organisaatiot avoimina systeemeinä

Avoimen systeemin teoriassa organisaation osat nähdään monimutkaisina ja toisistaan erilaisina yksikköinä, ja ne yhdistyvät toisiinsa eri vahvuisten siteiden avulla (Scott 1987, 90). Organisaatiota kuvataan tällöin useista osista ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta koostuvana sosiaalisena järjestelmänä (Katz & Kahn 1966). Kun organisaatiota tarkastellaan avoimena systeeminä, mielenkiinto keskittyy Scottin mukaan prosesseihin rakenteen sijaan: organisoitumiseen organisaation sijaan. Sisäisten prosessien lisäksi kiinnostuksen kohteena on organisaation kehityksen prosessi jatkuvasti muuttuvana systeeminä. (Scott 1987, 90–91.) Katzin ja Kahnin (1966, 22) mukaan systeemiteoria keskittyy tarkastelemaan organisaation vuorovaikutussuhteita, rakenteita ja riippuvuussuhteita. Organisaation suhdetta sen ympäristöön kuvaa lausahdus: *”to survive is to adapt, and to adapt is to change”* (Scott 1987, 91).

Scott määrittelee organisaatiot avoimen systeemin näkökulmasta liikehtivien intressiryhmien koalitioina, ja nämä intressiryhmät määrittävät organisaation tavoitteet keskenään neuvotellen. Ympäristön tekijät vaikuttavat vahvasti koalitioon, sen toimintaan sekä sen tuottamiin lopputuotteisiin. (Scott 1987, 23.) Myös Kast ja Rosenzweig (1972, 450) näkevät, että sosiaalisilla systeemeillä on useita tavoitteita ja tarkoituksia toiminnalleen, sillä ne muodostuvat yksilöistä ja alayksiköistä, joilla on omat arvonsa ja tavoitteensa.

Systeemejä voidaan siis tarkastella joko suljettuina tai avoimina; avoimet systeemit vaihtavat tietoa, energiaa tai materiaaleja ympäristönsä kanssa, toisin kuin suljetut systeemit. Suljetuilla systeemeillä on jäykät ja läpipääsemättömät rajat, jotka erottavat ne ympäristöstä. (Kast & Rosenzweig 1972, 450.) Kun orga-

nisaatioita tarkastellaan avoimina systeemeinä, niitä ei nähdä stabiileista ja helposti tunnistettavista sekä kontrolloitavista osista koostuvina ympäristöltään suljettuina systeemeinä, kuten klassisessa organisaatioteoriassa. Sen sijaan organisaatioiden tunnistetaan olevan riippuvaisia ympäristön kehityksestä ja kahdensuuntaisesta osajien ja resurssien virrasta ympäristönsä ja itsensä välillä, jolloin organisaatio ja ympäristö ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa. Jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa, sen tulee pystyä tunnistamaan ja yhdistämään organisaation jäsenten omat tavoitteet ja motivaatiotekijät sekä motivoida organisaation eri intressiryhmät muodostamaan yhteisiä tavoitteita ja antamaan työpanoksensa niiden saavuttamiseksi. (Scott 1987, 23, 91.) Myös Harisalo (2008) korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta ja vaihdantaa tarkasteltaessa organisaatiota avoimena järjestelmänä. Organisaatioiden on tärkeää tarkkailla ympäristöään, kehittää itseään havaintojensa perusteella sekä sopeutua ympäristön muutoksiin menestyäkseen. (Harisalo 2008, 18; ks. myös Souder 1987, 89.)

Kun organisaatioita tarkastellaan avoimina järjestelminä tai systeemeinä, organisaatiosta voidaan käyttää metaforaa organismi. Tämä on toinen organisaatiosta yleisimmin käytetty metafora kone-metaforan ohella. Organismi-metaforan kautta organisaatio nähdään systeeminä, joka koostuu toisiinsa yhdistyneistä ja toisiinsa riippuvuussuhteessa olevista osista, jotka ovat ryhmityneet yhteen jakaakseen yhteisen elämän ja pyrkivät selviytymään toimintaympäristönsä luomassa kontekstissa. Metafora asettaa fokuksen toimivien ja vuorovaikutteisten suhteiden saavuttamiseen ympäristön kanssa. Lisäksi huomionarvoista on, että organisaatiota ei nähdä staattisena systeeminä, vaan se on elävä kokonaisuus, joka kohtaa jatkuvasti vaihtelua ja muutosta ollessaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Morgan 1980, 614.) Systeemin muodostama kokonaisuutta voidaan tarkastella vain holistisena kokonaisuutena; systeemi ei ole vain osiensa summa. Osasysteemit eivät ole keskenään tasavertaisia, vaan niiden välillä vallitsee hierarkkinen järjestys. (Kast & Rosenzweig 1972, 450.)

Kast ja Rosenzweig erottavat organisaatioita tarkastellessaan ympäristön, tavoitteet ja arvot, teknisen systeemin, rakenteellisen systeemin, psykososiaalisen systeemin ja johtamissysteemin omiksi osasysteemeikseen. Ympäristö nähdään organisaation yläsysteeminä ja muut systeemit organisaation alasysteemeinä. Osasysteemit asettavat myös rajoitteita organisaation tavoitteille ja sen toiminnalle: organisaation sisäisen toiminnan on vastattava ulkoisen ympäristön, organisaation tehtävän, käytössä olevan teknologian ja sen jäsenten tarpeiden luomiin vaatimuksiin, jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti. He tunnistavat, että organisaatioista löytyy todennäköisesti muitakin osasysteemejä lueteltujen lisäksi, ja näiden alla esiintyy lukuisia erillisiä ulottuvuuksia, kuten organisaation nimetyt tavoitteet ja tavoitteenasetantasysteemi esiintyvät tavoitteiden alla. Seuraava askel tutkimuksessa osasysteemien tunnistamisen jälkeen on kuvailla tutkimusaineistoon perustuen jokaisen osasysteemin piirteitä ja havaita toistuvia suhteita osasysteemien välillä. (Kast & Rosenzweig 1972.)

Kast ja Rosenzweig ovat kehittäneet moniin eri organisaatiosysteemejä vertaileviin malleihin perustuen mallin erilaisten organisaatioiden, niiden osajärjestelmien ja osajärjestelmien välisten yhteyksien tarkasteluun. Mallissa on lähtökohdaksi kaksi vastakkaisista organisaatiotyypistä – suljettu, stabiili ja mekaaninen organisaatiotyyppi ja avoin, sopeutuva ja orgaaninen organisaatiotyyppi. Kastin ja Rosenzweigin mukaan suurin osa organisaatioista sijoittuu tarkastelussa johonkin näiden kahden tyyppin väliin, ja puhtaasti suljettuja tai avoimia organisaatioita on vaikeaa löytää. (Kast & Rosenzweig 1972.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation oletetaan sijoittuvan lähemmäs avointa organisaatiotyyppiä muun muassa toimintaympäristön turbulenssin ja heikon ennustettavuuden sekä jatkuvasti kehittyvien ja innovaatioon ja kasvuun perustuviin tavoitteisiin perustuen.

TAULUKKO 1 Kastin ja Rosenzweigin malli organisaation systeemien muuttuvien tekijöiden ja organisaatiotyyppien välillä

eri organisaatiotyyppien jatkumo



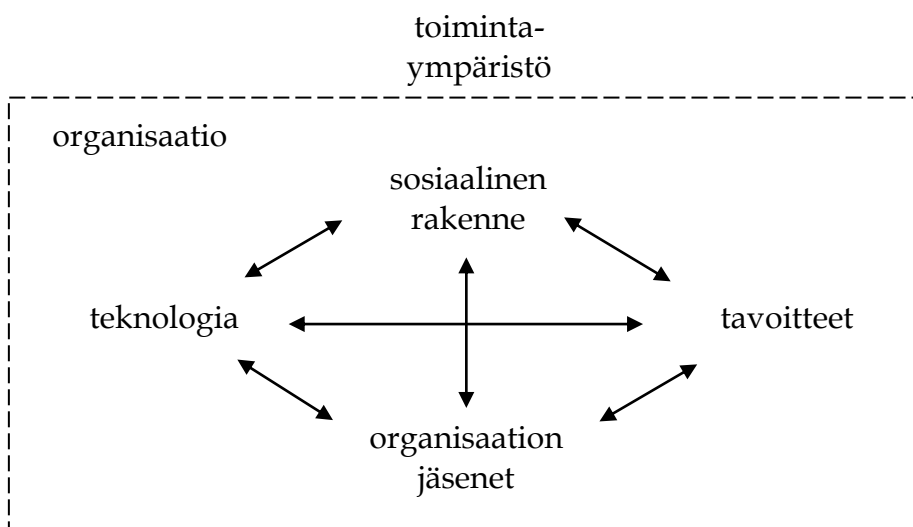
Organisaation ylä- ja alajärjestelmät (=osajärjestelmät)	Suljettu/stabiili/ mekaaninen organisaatiotyyppi	avoin/sopeutuva/ orgaaninen organisaatiotyyppi
Suhteet toimintaympäristöön		
- Yleinen luonne	tasainen	turbulentti
- Ennustettavuus	varma, määrätty	epävarma, määrittämätön
- Suhteet organisaation rajojen yli	melko suljetut; rajoitettu harvoihin organisaation jäseniin; pysyvät ja hyvin määritellyt	melko avoimet; monilla jäsenillä on suhteita ulkopuolelle; erilaisia ja ei selkeästi määritettyjä
Tavoitteet ja arvot		
- Organisaation tavoitteet yleisesti	tehokas suoriutuminen, stabiliteetti, ylläpito	tehokas ongelmanratkaisu, innovaatio, kasvu
- Määritellyt tavoitteet	yksittäinen, selkeä	monia, rajoitteet mukana muokkaamassa
- stabiliteetti	stabiili	epävaka
Tekninen systeemi		
Rakenteellinen systeemi		
Psykososiaalinen systeemi		
Johtamisjärjestelmä		

Vaikka systeemiteorian avulla voidaan hahmottaa organisaation monimuotoista kokonaisuutta ja sen osajärjestelmien välisiä suhteita paremmin kuin klassisen koulukunnan yksinkertaistavien tutkimusmenetelmien avulla, systeemiteorian soveltaminen tutkimuksessa sisältää myös tiettyjä rajoitteita. Jokainen tutkimusala ja jokainen yksittäinen tutkija pystyy saavuttamaan vain rajallisen ymmärryksen tutkittavasta järjestelmästä. Vaikka tavoitteena on huomioida kaikki merkittävät organisaation muodostavat osajärjestelmät, tutkijoilla on taipumus

sivuttaa oman mielenkiinnon, havaintokyvyn tai teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle jäävät tekijät tutkimukselle epäolennaisina. Usein kaikkien osasysteemien suhteiden tarkka kuvaaminen on haastavaa, sillä se tekee malleista liian monimutkaisia. (Kast & Rosenzweig 1972, 454.)

3.1.2 Organisaatiokäsityksiä yhdistävät tekijät ja tutkimuksen viitekehys

Eri organisaatiot eroavat toisistaan monilta osin ja ovat usein monimutkaisesti rakentuneita. Organisaation hahmottamiseksi sen peruselementit voidaan esittää Scottin esittelemän Leavittin timanttimallia mukailevan mallin avulla, joka antaa yksinkertaistetun kuvan organisaation järjestelmästä (Kuvio 4).



KUVIO 4 Leavittin timanttimalli organisaatiosta. (Scott 1987, 15 FIGURE 1-1, mukailen Leavitt 1965, 1145 Figure I)

Leavitt (1965, 1145) tunnistaa timanttimallissaan neljä organisaation sisäistä elementtiä: rakenteen, teknologian, ihmiset ja tavoitteet. Scott (1987, 15) lisää malliin organisaation erottamattomana osana näkemänsä toimintaympäristön. Merkittävää mallissa on se, että organisaatiot nähdään kompleksisina sosiaalisina systeeminä, jonka osat ovat keskenään sidoksissa ja mukautuvat suhteessa toisiinsa. Jos organisaation yhtä osaa, kuten teknologiaa, muutetaan, muut osat usein sopeuttavat itsensä uuteen järjestykseen. (Keen, 1981, 25.)

Scottin organisaatiota kuvaavan mallin mukaan organisaatio koostuu siis neljästä sisäisestä elementistä – sosiaalisesta rakenteesta, tavoitteista, organisaation jäsenistä ja teknologiasta – sekä yhdestä ulkoisesta elementistä; toimintaympäristöstä. Ensimmäisellä elementillä, *sosiaalisella rakenteella*, tarkoitetaan vakiintuneita suhteita organisaation jäsenten välillä. Minkä tahansa ihmisryhmän sosiaalinen rakenne voidaan analyysin avulla erottaa kahteen komponenttiin: *normatiiviseen rakenteeseen*, joka kuvastaa sitä, minkälainen rakenteen tulisi olla tai millaiseksi se on suunniteltu, sekä *tosiasialliseen rakenteeseen* (Davis 1949,

52) tai toisin kutsuttuna *käyttäytymisen rakenteeseen* (Scott 1987, 16), joka kuva-
taa sitä, millaisia suhteita ihmisten välillä todellisuudessa on. Nämä rakenteet
eivät koskaan vastaa täysin toisiaan tai toisaalta ole täysin erilaisia. (Scott 1987,
15–16; ks. myös Davis 1949, 52.)

Normatiiviseen rakenteeseen sisältyvät Scottin mallin mukaan arvot,
normit ja rooli-odotukset. *Arvot* ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa toimi-
essaan kriteereinä tavoitteiden valinnalle. *Normit* ovat yleisiä toimintaa ohjaavia
sääntöjä, ja ne tarkentavat erityisesti toivottavia tapoja toimia tavoitteiden saa-
vuttamiseksi. *Roolit* ovat odotuksia käyttäytymiselle tai käyttäytymisen stan-
dardeja tietyssä roolissa tai asemassa toimivan henkilön käyttäytymisen arvi-
oimiseksi. Sosiaalinen asema kuvastaa siis henkilön paikkaa sosiaalisten suh-
teiden systeemissä. Nämä kolme elementtiä – arvot, normit ja roolit – organi-
soidaan siten, että ne muodostavat mahdollisimman yhtenäisen ja johdonmu-
kaisen perustan uskomuksille ja ennakkokäsityksille, jotka ohjaavat organisaat-
ion jäsenten käyttäytymistä. Jaettu sosiaalinen rakenne yhdistää organisaatios-
sa toimivat ihmiset yhteisen verkoston toimijoiksi. (Scott 1987, 15–16.)

Toisena organisaatiota kuvaavan mallin elementtinä ovat sosiaalisen ra-
kenteen muodostajat: *ihmiset organisaatiossa*. He tarjoavat työpanoksensa orga-
nisaatiolle vaihdantana erilaisiin kannustimiin. Jokainen henkilö toimii useam-
massa kuin yhdessä organisaatiossa – esimerkiksi Suomen valtiossa, työnanta-
jayrityksessä tai vaikkapa paikallisen osuuskunnan omistajajäsenenä – ja usein
onkin haastavaa määritellä, ketkä kaikki lukeutuvat tietyn organisaation jäse-
niin. (Scott 1987, 17–18.) Tässä tutkimuksessa käsitän organisaation jäseniksi
organisaatiossa työskentelevät ihmiset, ja esimerkiksi omistaja-asiakkaat lue-
taan organisaation ulkopuoliseksi ihmisryhmäksi, jolloin asiakaskäyttäytymin-
en on yksi toimintaympäristön kautta organisaatioon vaikuttavista elementeistä.
Scott (1987) korostaa mallia esitellessään organisaation jäsenten demografis-
ten tekijöiden, kuten iän ja sukupuolen, merkitystä organisaation rakenteelle ja
toiminnalle. Jäsenten osaaminen jätetään ajankohtaisimmista aiheista käsittele-
mistä julkaisuista poiketen vähälle huomiolle ja mainitaan vain teknisen osaami-
sen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa ihmiset ja heidän osaaminen tunnistetaan
tärkeänä organisaation osana.

Mallin mukaan kolmantena organisaation osana on *teknologia*. Kun keski-
tytään tarkastelemaan organisaatiossa käytettävää teknologiaa, voidaan olettaa,
että organisaatiossa tehdään jonkinlaista työtä tuotteiden tai tuotosten aikaan-
saamiseksi, jolloin tuotantopanoksista muokataan energian avulla tuotteita. Joi-
denkin tuotantoprosessien tuloksena syntyy aineellisia hyödykkeitä ja toisten
tuloksena symbolisia tai muita aineettomia hyötyjä, kuten yksilöllisen osaami-
sen kehittämistä. Teknologiaksi voidaan siis lukea työssä hyödynnettävät ko-
neet ja laitteet kuten myös henkilöstön tekninen osaaminen. (Scott 1987, 18–19.)
Nykyisin yrityksessä käytettävää teknologiaa tarkastellaan myös digitaalisen
infrastruktuurin käsitteen avulla. Digitaalinen infrastruktuuri voidaan määritel-
lä informaatioteknologioina ja niiden rakenteina sekä niihin liittyvinä laitteina
ja palveluina, joita tarvitaan organisaation tai toimialan toimintaan. Digitaaliset
infrastruktuurit voidaan nähdä jaettuina, rajattomina, avoimina ja kehittyvinä

sosioteknisinä systeeminä, jotka yhdistävät organisaatiossa käytössä olevat informaatioteknologiat, niiden käyttäjät, toiminnot ja suunnitteluyhteisön. (Lyytinen ym. 2010.) Digitaalisella aikakaudella IT on juurtunut sosiaaliin ja työn tekemisen prosesseihin ja sitä ohjaavat monenlaiset standardit, mutta samalla se on mahdollistamassa uudenlaista toimintaa organisaatiossa (Star & Ruhleder 1996).

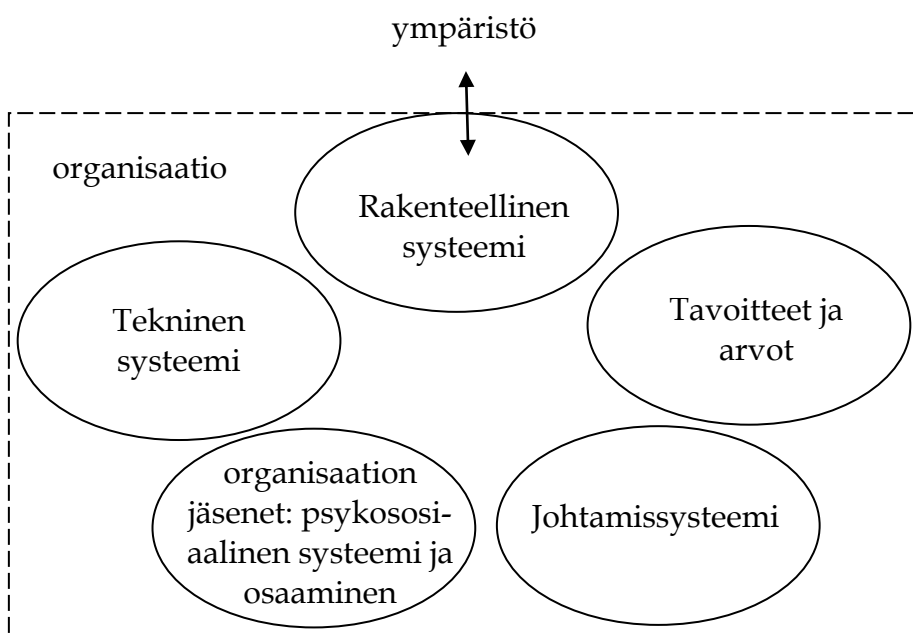
Neljäntenä organisaation systeeminä Leavittin mallissa listataan organisaation *tavoitteet*. Monille organisaation tutkijoille organisaation tavoitteet ovat keskeinen tutkimuskohde, ja ne nähdään usein välttämättömänä elementtinä organisaation ymmärtämiseksi. Behavioralistit kuitenkin korostavat sitä, että vain yksilöillä voi olla tavoitteita, ja organisaatiolla ei siis ole omia tavoitteita. Tavoitteet määritellään usein käsityksinä tavoitelluista päämääristä, ja organisaatiolle asetetut tavoitteet voidaan siten nähdä tärkeinä organisaation jäsenten toimintaa ohjaavina tekijöinä. (Scott 1987, 18.)

Viides elementti on Scottin Leavittin malliin (Leavitt 1965, 1145) lisäämä toimintaympäristö. Jokainen organisaatio on olemassa tietyssä fyysisessä, teknologisessa, kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä, johon sen tulee sopeutua, ja jonka toimijoiden kanssa se muodostaa jatkuvasti suhteita. Klassisen organisaatiotutkimuksen jälkeisen ajan tutkimuksissa toimintaympäristön merkitys organisaation toimintaan on tunnistettu laajalti. Scott esittelee toimintaympäristön vaikutuksia kaikkiin organisaation sisäisiin elementteihin esimerkkien kautta: Organisaatiot eivät yleisesti ota täyttä vastuuta jäsentensä socialisaatiosta ja koulutuksesta, vaan organisaation jäsenillä on muissa sosiaalisissa konteksteissa saavutettua tietoa, osaamista ja asenteita, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä organisaation jäseninä. Samaten organisaation käyttämät teknologiat ja ohjelmistot ovat usein ainakin osittain muualla kehitettyä, ja muiden organisaatioiden työtä ja keksintöjä hyödynnetään omissa teknologia-ratkaisuissa. Tässä yhteydessä Scott tuo esille myös organisaation tarpeen sopeutua sitä ympäröivään laajempaan yhteiskunnalliseen ympäristöön sekä ammatilliseen rakenteeseen. Toimintaympäristö on sekä organisaation resursien lähde, että lopputuotteiden markkinapaikka, ja sitä kautta erottamaton osa organisaation kokonaisuutta. (Scott 1987, 19.)

Lisäksi organisaation tavoitteita ja toimintaa ohjaavat usein organisaation rooli, tarkoitus ja arvostus suuremmissa yhteiskunnallisissa kokonaisuudessa ja sitä kautta organisaatioon kohdistetut odotukset tai sille annetut rajoitteet tai etuoikeudet. Ympäristö vaikuttaa myös neljänteen organisaation sisäiseen elementtiin, sosiaaliseen rakenteeseen. Sisäisessä rakenteessa on usein paljon muualta lainattua ja se kuvastaa toimintaympäristön sosiaalisen rakenteen kehitystä; organisaation rakenne pyritään muokkaamaan palvelemaan mahdollisimman hyvin organisaation pyrkimyksiä vastata ja reagoida ympäristön haasteisiin ja vaatimuksiin. (Scott 1987, 19.)

3.1.3 Tutkimuksessa käytetty organisaatiokäsitys: organisaatio avoimena systeeminä

Tässä tutkimuksessa organisaation tarkastelussa käytetty viitekehys yhdistää Scottin (1987) sekä Kastin ja Rosenzweigin (1972) mallin organisaatiosta avoimena systeeminä. Organisaatio nähdään ympäristöönsä vuorovaikutussuhteessa olevana systeeminä, ja ympäristö on organisaation yläsystemi, kun taas rakenteellinen systemi, tekninen systemi, organisaation jäsenet ja heidän muodostama psykologinen systemi, johtamissysteemi sekä tavoitteet ja arvot ovat organisaatiosta tunnistettavissa olevia alasysteemejä.



KUVIO 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: organisaatio avoimena systeeminä

Tutkimuksen teossa tunnistetaan, että organisaatioista löytyy todennäköisesti muitakin osasysteemejä lueteltujen lisäksi, ja näiden alla esiintyy lukuisia erillisiä ulottuvuuksia (Kast & Rosenzweig 1972). Kuviossa 5 esiteltyä viitekehystä käytetään apuna tutkimusaineiston jäsentelyssä, ja tilaa jätetään myös mahdollisesti esiin nouseville viitekehysten ulkopuolisille osasysteemeille.

Tutkimuksen toinen keskeinen viitekehys, digitalisaatio, saa voimansa teknologioiden kehityksestä (ks. mm. Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23; Katz & Koutroumpis 2013). Organisaation tekninen systemi käsitetään yhtenä organisaation osasysteemeistä, joka toimii vuorovaikutuksessa muiden organisaation osasysteemien kanssa. Kuten digitalisaatiota käsittelevässä luvussa todettiin, tämä toinen tutkimuksen pääteema on koko organisaation läpileikkaava muutos, joka ei rajoitu vain teknisen systeemin alueelle, vaan toimintaympäristön muutoksen ja liiketoimintastrategian kautta myös eri toimintoalueisiin, osaamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Siten voidaan olettaa, että kaikki avoimen orga-

nisaatiosysteemin tunnistetut osasysteemit tulee ottaa tarkastelun alle tutkittaessa digitalisaatiota organisaatiossa.

3.1.4 Organisaatiomuutos

Kuten mainittua, yritysten siirtyminen digitalisaation aikaan on saanut monet yritykset tekemään suuria, koko organisaation läpi leikkaavia strategisia muutoksia toimintojen digitalisoinnissa. Muutosta voi olla vaikeaa hahmottaa ja saattaa alulle, koska tulevaisuus näyttyy aina epävarmana ja muutosaloitteet voivat kohdata organisaatiossa vastarintaa. Toteutuksessa haasteena ovat vaikeudet ennustaa muutoksen seurauksia ja mitata muutoksen edistymistä. Muutos itsessään voi laittaa liikkeelle ennakoimattomia uusia muutoksia, joihin on mahdotonta valmistautua etukäteen. Muun muassa organisaatiokulttuurin, johtamistyylin sekä tehokkuutta ja sopeutumiskykyä tukevan organisaatorakenteen on havaittu tukevan muutosta ja innovaatioita organisaatioissa. Organisaatiokulttuurin ja johtamistyylin avulla voidaan luoda muutosta tukeva ilmapiiri. (Carnall 2007, 3.)

Jos muutos on uusi normi, organisaatioiden tulisi keskittyä ratkaisemaan, kuinka saavuttaa ”dynaaminen stabiliteetti” ennemmin kuin tarkastella muutosta organisaation poikkeustilana. Organisaatioiden täytyy sopeutua toimialojen muuttuviin olosuhteisiin ja sääntöihin jatkuvasti. Siten organisaation tärkeäksi ominaisuudeksi nousee sen kyvykkyys muuttua. (Holbeche 2006, x.) Yksittäisen yrityksen tasolla tarkasteltuna digitalisaatio voi olla aktiivista tai passiivista muutoshalukkuudesta ja muutoksen nopeudesta riippuen. Passiivisessa toiminnan digitalisoinnissa yritys sopeutuu muuttuneen toimintaympäristön asettamiin uudenlaisiin vaatimuksiin, kun taas aktiivisessa digitalisaatiossa yritys hyödyntää digitalisaatiota muuttaakseen ansaintaansa ja toimintamallejaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 25.) Yritystoiminnan digitalisointi ja tuottavuuden kasvattaminen sen avulla vaativat suuria rahallisia investointeja laitteisiin ja yhteyksiin, ja tuottavuuden saavuttamisessa kriittisiä tekijöitä ovat lisäksi osaaminen, johtamiskulttuuri ja yritykselle suotuisa säätely ja lainsäädäntöympäristö (Katz & Koutroumpis 2013).

Jo pidempään trendinä on ollut kehittää organisaatioita ketteriksi ja sopeutumiskykyisiksi. Orgaanisen organisaatorakenteen, jossa formaalisuuden taso on matala, päätöksenteko hajautettua ja tiedonjako tehokasta, on väitetty lisäävän organisaation joustavuutta ja reagointikykyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tiukkaan kontrolliin ja keskitettyyn päätöksentekoon perustuva organisaatorakenne sen sijaan ei edistä sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin. (Jennings & Seaman 1994; ks. myös Minzberg 1979; Chakravarthy 1982.) Ketteryyttä on haettu poistamalla hierarkiatasot, jolloin henkilöiden työnkuvat ja vastualueet laajenevat ja monipuolistuvat ja vastuuta jaetaan enenevässä määrin myös alemmille organisaatiotasolle. Trendinä on ollut myös keskittyä toiminnassa organisaation ydinkompetensseihin, joissa organisaation on mahdollista saavuttaa erinomainen taso kilpailijoihinsa nähden. (Carnall 2007, 30.)

Jotta organisaatiot voivat säilyttää marginaalinsa ja saada uusia tulovirtoja, niillä on paine karsia prosessiensa kustannuksia ja innovoida uudenlaisia tuotteita ja palveluita. Organisaatiot muokkaavat tuotteidensa ja palvelujensa muotoa ja ominaisuuksia. (Holbeche 2006, Johdanto, 43.) Yritykset ulkoistavat yhä enemmän ydintoimintojensa ulkopuolelle jääviä toimintoja ja muodostavat yhteishankkeita ja strategisia kumppanuuksia, jotta tuotantoketjun jokainen osa tuotetaan mahdollisimman paljon lisäarvoa tuovalla tavalla (Carnall 2007, 31). Kilpailuasetelmat ja asiakkaiden sekä työntekijöiden odotukset muuttuvat, kun teknologian kehitys mahdollistaa etätöiden tekemisen, joustavat työajat sekä halvemman, laadukkaamman, nopeamman ja ajasta riippumattoman palvelujen ja tuotteiden tuotannon ja tarjonnan. Informaatioteknologioiden kehitys ja datan helppo jakaminen ja saatavuus tukevat lisäksi tiimimäistä työskentelyä ja helpottavat tiimien johtamista. (Carnall 2007, 30; Holbeche 2006, x-xi, 43.)

Etänä informaatioteknologian avulla johtaminen voi tuoda kuitenkin myös omia haasteitaan johtamistyöhön, kuten myös konsulttien ja vuokratyövoiman johtaminen. Kun strategiset yhteistyösopimukset ja alihankintana tuotettu työ lisääntyvät, tarvitaan taitoa työskennellä uudellisessa, monimutkaisemmassa organisaatiossa. Kun organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin, johtajien odotetaan olevan tietoisia ympäristön muuttuvista trendeistä ja arvioivan niiden vaikutusta organisaatioon. Johdon tulee luoda selkeitä toimintaperiaatteita sille, kuinka organisaatio on vuorovaikutuksessa eri ympäristön osien ja toimijoiden kanssa. Johdon tulee asettaa proaktiivisesti kehitystavoitteita organisaatiolle sen sijaan, että organisaatio muuttuu reaktiivisesti ympäristön luoman paineen ajamana, jotta organisaatio voi toimia menestyksekkäästi kilpaillussa toimintaympäristössä. (Aronowitz & DiFazio 2010, 43–44.)

3.1.5 Muutoksen haasteet

Kotterin (1996) mukaan yksi perusoivallus on kaikkien menestyksekkäissä uudistamishankkeissa käytettävien menetelmien perustana: suuret muutokset eivät tapahdu helposti. Tämä voi Kotterin mukaan johtua monista eri syistä: sisäänpäin kääntyneestä kulttuurista, jähmettävästä byrokratiasta, organisaation sisäisestä politikoinnista, luottamuspulasta, tiimityöskentelyn puutteesta, puutteellisesta johtajuudesta tai yleisinhimillisestä pelon tuntemuksesta. (Kotter 1996, 17–19.)

Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän suunnittelua, työtä ja aikaa sen läpiviemiseen tulee varata. Organisaation toiminnan ylläpitäminen vie useissa tapauksissa 100 % henkilöiden työajasta, ja organisaatiomuutokseen liittyvä työ tulee useissa tapauksissa tämän niin sanotun normaalityön lisäksi. Mitä useampaan asiaan muutos vaikuttaa, sitä haastavampi se on toteuttaa. Myös ihmisten mahdollinen kielteinen suhtautuminen muutokseen lisää muutoksen haastavuutta. (Valpola 2004, 18.) Henkilöstö, ja tarkemmin henkilöstön muutosvastarinta, nähdäänkin usein johtamisen kirjallisuudessa suurimpana haasteena muutokselle (katso esim. Carnall 2007, 3).

Sidosryhmät saattavat asettua vastustamaan muutosta henkilökohtaisista tai institutionaalisista syistä. Tämä on Carnallin mukaan vain osa totuudesta, sillä havaitsemamme vastarinta muutokselle on pitkälti vastarintaa epävarmuudelle. Siten tämä epävarmuuden tunne ja siitä seuraava vastarinta kumpuavat muutoksen käsittelyn ja johtamisen prosesseista eivätkä niinkään muutoksesta sinällään. Jos ihmisille pystytään tuottamaan tarpeeksi tietoa siitä, mitä halutaan saavuttaa, mistä syistä, millä keinoin ja kenen toimesta, sekä selkeyttämään yksittäisten yksilöiden rooli muutoksen toteutuksessa, vastarintaa voidaan välttää yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kautta. Tämä havainto korostaa onnistuneen muutosjohtamisen merkitystä. (Carnall 2007, 3.) Johtajat ja esimiehet ovat onnistuneessa muutosprosessissa tärkeässä roolissa. Esimiesten työnä on selvittää ensin itselleen, mistä on kysymys, jotta hän voi tiedottaa johdettaviansa muutoksesta ja muuntaa isomman muutoksen pieniksi, helposti hahmotettaviksi osatavoitteiksi. (Valpola 2004, 15.)

Johtamiskirjallisuudessa korostuneelle näkemykselle johtajista muutoksen edistäjinä ja muusta henkilöstöstä muutoksen vastustajina löytyy myös vastakkaisia näkemyksiä. Auvinen, Sajasalo, Sintonen, Takala ja Järvenpää (2018) väittävät muun muassa kohdeorganisaation OP Ryhmän kontekstissa saavutettuihin tutkimustuloksiin perustuen, että muutoksen vastustajia ja edistäjiä esiintyy yhtä lailla eri organisaatiotasoilla, niin johdossa kuin työntekijöidenkin joukossa. Eroavaisuudet suhtautumisessa muutokseen kumpuavat heidän mukaan enemmän henkilöiden muutokseen liittyvistä eroavista käsityksistä ja ymmärryksen tasoista kuin organisatorisesta asemasta. Siten organisaatiomuutoksen etenemisen ymmärtämiseksi tulee keskittyä ymmärtämään, miten yksilöt muodostavat merkityksiä organisaatiossa ja pienryhmissä, sekä kuulla ja tehdä näkyväksi eri tahojen ajatuksia muutoksesta. (Auvinen ym. 2018, 147.)

Sekä muutoksen johtamisessa, että sen tutkimisessa on tärkeää ymmärtää, kuinka ihmisten suhtautuminen uusiin asioihin muodostuu ja kuinka oppiminen tapahtuu, jotta ihmisten reaktioita voidaan ymmärtää paremmin. Muun muassa transformaatioteoria tutkii ihmisten oppimisprosessia ja tunnistaa yksilön ennakkokäsitysten luoman viitekehyksen merkityksen oppimisprosessissa; merkitysten muodostaminen ja uuden oppiminen tapahtuvat tämän viitekehyksen kautta, ja ennakkokäsitykset voivat myös muuttua tämän oppimisprosessin aikana. Vakiintuneet oletukset, näkökulmat ja ideologiat muodostavat säännöt, jotka ohjaavat tapamme havaita, käsittää ja muistaa asioita. Omia havaintoja ja näkemyksiä havainnollistetaan kielen, eli jatkuvasti sosiaalisissa prosesseissa kehittyvän merkitysjärjestelmän, avulla. Merkityssystemimme toimivat ikään kuin filttereinä vastaanottamallemme tiedolle, ja estävät meitä huomioimasta osaa saatavilla olevasta informaatiosta, jotta voimme välttää liiallisen tiedon aiheuttaman kaaoksen ja levottomuuden. Kokemukset muokkaavat henkilökohtaista merkityssystemiämme joko vahvistaen, laajentaen tai muotoillen odotuksiamme siitä, kuinka asioiden tulisi olla. (Mezirow 1991, 4-5.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutustapa ja käytetyt menetelmät. Lisäksi luvussa esitellään tutkielman empiirisessä osiossa käytetty tiedonkeruumenetelmä sekä kohderyhmä. Lopuksi selvitetään, kuinka tutkimuksen empiirisen aineiston analyysi toteutettiin.

4.1 OP Ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa

OP Ryhmä on suurin Suomessa toimiva finanssiryhmä. OP Ryhmän historian voidaan katsoa alkaneeksi vuodesta 1902, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustettiin. Liiketoiminta jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat Pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysassiakkaat, Pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä Vakuutusasiakkaat. OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, ja ryhmään kuuluu noin 156 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmä työllistää noin 12 000 henkilöä Suomessa ja Baltiassa. Osuuspankit ovat osuuskuntia yritysmuodoltaan. Osuuspankeissa ylin päätösvalta on omistajajäsenistä muodostuvalla edustajistolla tai osuuskunnan kokouksella, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee pankille hallituksen. (OP Ryhmä 2019.) OP Ryhmän keskusyhteisön OP Osuuskunnan tehtävänä on edistää ja tukea koko ryhmän ja sen jäsenten kehitystä ja yhteistoimintaa muun muassa ohjaamalla ryhmän keskitettyjä palveluja ja huolehtimalla ryhmän strategisesta ohjauksesta. OP Ryhmän pääjohtajana toimi pitkään (2007–2018) Reijo Karhinen, ja maaliskuussa 2018 Timo Ritakallio korvasi Karhisen OR Ryhmän pääjohtajana. (OP Ryhmä 2018.)

OP tarjoaa palveluita henkilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkailleen, ja OP Ryhmällä on noin 1,8 miljoonaa omistaja-asiakasta. OP:n arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP nimeää perustehtäväkseen edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Asiakkaat ovat OP:n toiminnan

keskiössä, ja OP:n toimintaa, palveluja ja tuotteita uudistetaan jatkuvasti asiakkaiden tarpeisiin keskittyen. Tärkeänä historian etappina mainitaan verkkopankin avaaminen ensimmäisenä pankkina Euroopassa ja toisena pankkina koko maailmassa vuonna 1996. Suomalaisuuden on määritelty olevan tärkeä osa OP:n identiteettiä. (OP Ryhmä 2017.)

4.2 Tutkimusote

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusotteena käytettiin laadullista tapaustutkimusta. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa määriteltiin tutkimusongelma ja esiteltiin tutkimusaihe siihen liittyvän aikaisemman tutkimustiedon, artikkeleiden sekä kohdeorganisaation omien julkaisujen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin Metsämuurosen (2005, 38–39) kuvaamaan perusteellisuuteen, jotta kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan antaa luotettava ja kattava kuva tutkimusaiheesta ja sitä käsittelevästä aikaisemmasta tutkimuksesta.

Tutkielman aihepiiri käsittelee monia laajoja käsitteitä, kuten digitalisaatiota ja organisaatioteorioita. Siksi aihepiirin rajaaminen ja tarkoituksenmukaisen ja mahdollisimman hyvin aihepiiriä kuvaavien lähteiden valitseminen oli tärkeää (Metsämuuronen 2005, 38–39). Teoriaosiossa pyrittiin myös osoittamaan yhteyksiä ja suhteita tutkimuksen teemojen välillä, eli miten digitalisaatio vaikuttaa organisaatioihin ja organisaatiot digitalisaation etenemiseen ja ilmeneeseen, ja luomaan näin tarvittava esiymmärrys tutkimusaiheesta (Metsämuuronen 2005, 34).

Laadullisella tutkimuksella voidaan pyrkiä kuvaamaan, selittämään, tulkitsemaan tai ymmärtämään paremmin jotain ilmiötä. Usein pyritään myös tunnistamaan tekijöitä kuvailtavan ilmiön taustalta, jotta sitä voidaan ymmärtää paremmin. Kuvailuun liittyvät tutkimuskysymykset alkavat sanoilla kuten millainen, miten ja kuinka, ja syitä etsiessä etsitään vastausta kysymykseen miksi. Tieteellisen tutkimuksen avulla tuotetaan tulkintoja maailmasta ja sen ilmiöistä sekä luodaan uutta ymmärrystä ja yhteisiä merkitysjärjestelmiä. (Puusa & Juuti 2011, 12.)

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Kuten ihmistieteiden tutkimuksissa on tyypillistä, tutkimuksen kohteen nähdään olevan sosiaalisesti konstruoitunut ilmiö, joka rakentuu ja jota ylläpidetään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. Organisaatio on ihmisten ylläpitämä sosiaalinen rakenne, joka perustuu ihmisten asenteisiin, käsityksiin, uskomuksiin, motivaatioihin, tapoihin ja oletuksiin muista ihmisistä (Kast & Rosenzweig 1972). Tämän kaltaista tutkimuskohdetta voidaan ymmärtää organisaation jäsenten organisaatiolle ja sitä koskeville ilmiöille antamien tarkoitusten ja merkitysten kautta. Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. (Puusa & Juuti 2011, 14, 48.)

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 17) muotoilevat, ”ihmisen käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista ja heijastaa sitä avointa systeemiä, jonka osa-

na ihminen on”. Myös Mezirow (1991, 4-5) tunnistaa sekä henkilökohtaisten ennakkokäsitystemme ja merkityssysteemiemme että sosiaalisesti ylläpidettyjen uskomusjärjestelmien vaikutuksen uuden tiedon ymmärtämisessä ja omaksumisessa. Ilmiötä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään syvällisesti kohdeorganisaation kontekstissa, ja havainnot ilmiöstä perustuvat haastattelujen avulla kerättyihin organisaation toimijoiden ainutlaatuisiin tulkintoihin ja kokemuksiin, jotka heijastavat yksilöiden organisaatiosta ja sen ulkopuolelta saamia vaikutteita.

Kuten Mezirow (1991, 4-5) toteaa, poimimme jo lähtökohtaisesti eri tavoilla tietoa ympäristöstämme ja tulkitsemme sitä omien ennakkokäsitystemme kautta. Eri ihmisten erilaiset kokemukset esimerkiksi tietojärjestelmähankkeiden läpiviemisestä toimivat pohjana sille, kuinka he suhtautuvat tulevaisuudessa uusien tietojärjestelmien käyttöönottoon. Toisaalta myös uskomuksemme sosiaalisista normeista ja kulttuurisista säännöistä ohjaavat suhtautumistamme uusiin asioihin (Mezirow 1991, 4-5). Tämä tulee pitää mielessä, kun tulkitaan yksilöiden uskomuksia ja käsityksiä sekä henkilökohtaisen merkitysjärjestelmän, prosessoinnin ja kokemusten sekä ympäröivän sosiaalisen järjestelmän tuloksina.

4.3 Aineisto

Tämä tutkimus toteutetaan osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää (Strategy, Accounting and Leadership as Practice). Aineisto koostuu tutkimusryhmän vuonna 2016 keräämästä 18:sta haastattelusta ja vuoden 2016 loppupuolella tätä pro gradu -tutkielmaa varten tehdyistä neljästä täydentävästä haastattelusta. SALP-tutkimusryhmän vuoden 2016 aikana keräämien haastattelujen teemana on strategia ja strategian merkityksellistyminen organisaatiossa. Digitalisaatio nousi teemana esille kuudessatoista näistä kahdeksastatoista haastattelusta, mikä osoittaa sen, että digitalisaatio on ajankohtainen aihe organisaatiossa ja se nähdään strategisesti tärkeänä aiheena kohdeorganisaation toiminnassa. Kun kaksi tutkimusaiheelle epäoleellista haastattelua karsittiin aineistosta, tämän tutkimuksen aineistona käytettiin yhteensä 20 haastattelussa kerättyä aineistoa.

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joka on liiketaloustieteissä kvalitatiivisissa tutkimuksissa useimmin käytetty tiedonkeruumuoto (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Strukturoimattomien haastattelujen avulla saadaan usein syvällisempi ymmärrys aiheesta, kun pyrkimyksenä on nimenomaan kuvailla ja ymmärtää tiettyä ilmiötä ja ennustaa sen kehitystä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tuo haastateltavien äänet kuuluviin ja jättää tilaa haastateltavien omalle pohdinnalle ja uusien teemojen esiin nousemiselle, vaikka haastattelun aihepiirit, tema-alueet, määritellään ennen haastatteluja ja ovat samat jokaiselle haastateltavalle. Kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkasti ja niiden järjestystä voidaan vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Täydentävissä haastatteluissa haastateltiin viittä erilaisissa asiantuntija- tai johtotason tehtävissä eräässä suuressa alueosuuspankissa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat valittiin organisaation toimesta. Haastateltavia haluttiin kerätä eri osastoilta, jotta haastateltavilta saadaan erilaisia näkökulmia eri puolilta organisaatiota. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2016 organisaation tiloissa käytännön syistä johtuen. SALP-tutkimusryhmän toteuttamat haastattelut kerättiin toisesta suuresta alueosuuspankista, ja haastateltavat sijoittuvat eri organisaatiotasolle ja eri osastoille.

Haastateltavat on sitaateissa nimetty tunnisteilla H1-H4 ja P1-P16. H-alkuiset haastattelut tehtiin täydentävinä haastatteluina loppuvuodesta 2016 ja P-alkuiset haastattelut ovat SALP-tutkimusryhmän toteuttamia.

4.4 Aineiston analyysimenetelmä

Haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti jättäen kirjaamatta haastattelulle epäoleelliset äännähdykset ja mietintätauot. Aineisto analysoitiin teoriaohjaava sisällönanalyysiä hyödyntäen teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Merkityksiä tuotettiin Milesin ja Hubermanin esittelemällä tekniikalla: toistuvuutta ja teemoja etsien (1994). Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä tavoitteena on muodostaa tiivistetty ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan lopulta uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118.) Aineistosta poimitaan teemoja, ja tämän jälkeen teemoja yhdistellään tai niistä etsitään pienempiä alateemoja ja haastatteluaineistoa tulkitaan. Teemojen esiintymisen välille pyritään löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tutkimusaineistosta esiin poimittavat teemat perustuvat osittain myös tutkijan tekemiin tulkintoihin haastateltavan vastauksista, sillä kaikki haastateltavat harvoin viittaavat täysin samalla sanamuodolla tiettyyn teemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143–149.)

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä rakennetaan teoriaa ja johtopäätöksiä aineistoon perustuen, ja empiirisestä aineistosta muodostetaan uusi käsitejärjestelmä. Sen sijaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään perustuen. Tutkimuksessa käytetty teoriaohjaava sisällönanalyysi sijoittuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimaastoon. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija lähestyy aineistoa sen omilla ehdoilla ja vertailee sitä analyysin myöhemmässä vaiheessa sopivaksi katsomaansa teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118.) Tässä tutkimuksessa aineistosta esiin nousevia teemoja pelataan analyysin myöhäisemmissä vaiheissa digitalisaatiota, organisaatioita ja muutosta käsitteleviin teorioihin.

Tekstin koodaamisessa teemojen mukaisesti käytettiin apuna Atlas.ti-ohjelmistoa. Lopulta päädyin tunnistamaan useita temakokonaisuuksia, joita aavaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimustavan valinnassa hyväksytään kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tuotetun tiedon heikompi yleistettävyyys kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tuotettuun tietoon verrattuna. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 22) ilmaisevat, "Glesnen ja Peshkinin (1992) mukaan kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin, kun taas kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen".

Kun käsitystämme todellisuudesta tarkastellaan sosiaalisena konstruktiona, tiedostetaan, että samoista ilmiöistä voi olla useita jopa ristiriitaisia käsityksiä, ja objektiivista totuutta ympäröivästä maailmasta on mahdoton saavuttaa. Tutkija on osallisena tutkimusprosessissa sen eri vaiheissa: käsitteiden valinnassa ja tulkinnassa, aineiston keruussa ja analysoinnissa sekä raportoinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 18.) Tutkimuksella pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011, 48).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää kvantitatiivisesta menetelmästä omaksuttuja reliaabeliuuden ja validiuden käsitteitä tietyillä rajoituksilla. Reliaabeliuuden käsite keskittyy tutkimuksen toistettavuuteen: tutkimus voidaan nähdä reliaabelina, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen tai jos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Validiuden käsite keskittyy tarkastelemaan, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on odotettu koskevan. Tutkimuksen rakenteen validiutta voidaan tarkastella vertaamalla tutkimuksen tavoitetta sen tuloksiin ja katsoamalla, vastaavatko tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksiin. Myös valittujen käsitteiden validiutta voidaan arvioida tarkastelemalla, heijastavatko valitut käsitteet tutkittavaksi aiottua ilmiötä ja vastaavatko ne tutkittavien ja tutkimusyhteisön käsityksiä kyseisistä käsitteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186–187.)

Puusan ja Juutin (2011, 77–78) mukaan haastattelumenetelmään liittyy tiettyjä rajoitteita haastattelun avulla tuotettuun tietoon liittyen. Jotta haastateltava osallistuu täysipainoisesti haastattelutilanteeseen, on tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri haastateltavan ja haastattelijan välille. Ihmisillä on taipumus antaa niin sanottuja sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia tietyistä aihepiireistä keskustellessa, ja luottamus rohkaisee rehellisyyteen vastauksissa. Myös kysymyksenasettelu on tärkeää haastatteluaineiston keräämisessä, ja aineiston luotettavuutta tarkastellessa on syytä kiinnittää huomiota ainakin reaktiivisuuskysymykseen ja tulkintavirhekysymyksiin. Reaktiivisuus viittaa siihen, että tutkijan tulee välttää johdattelevia kysymyksiä ja kommentteja tai kysymyksen asetelua, joka vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja tutkimustuloksiin. Tulkintavirhe voi syntyä, jos haastateltava ei ymmärrä hänelle esitettyä kysymystä kysyjän tarkoittamalla tavalla. (Puusa & Juuti 2011, 77–78.)

Haastattelujen luotettavuutta voidaan tarkastella itse tuotettujen haastatteluaineistojen osalta. Haastattelutilanne pyrittiin tekemään rauhalliseksi ja ul-

koisten häiriötekijöiden mahdollisuus minimaaliseksi. Haastattelut tehtiin haastateltavan omassa työhuoneessa tai kokoushuoneessa, josta äänet eivät kuulu esimerkiksi viereiseen työhuoneeseen. Toin haastattelun aluksi esille, että teen tutkimuksen yhteistyössä organisaation kanssa, ja korostin sekä yrityksen että haastateltavien anonymiteettiä ja tutkimusaineiston luottamuksellisuutta. Kysymyksenmuotoilussa vältettiin johdattelevaa kysymyksenasetantaa, ja kysymykset pidettiin avoimina. Näin pyrin motivoimaan haastateltavia aitoihin, rehellisiin ja avoimiin vastauksiin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 OP Ryhmän vuonna 2016 lanseerattu strategia

Tutkimuksen tuloksia voidaan taustoittaa esittelemällä lyhyesti kesällä 2016 julkistettu ryhmän pitkän aikavälin strategia, joka ohjasi organisaation toimintaa tutkimusaineiston keruuhetkellä. Digitalisaatio nousi kyseisessä strategiassa hyvin tärkeään rooliin, ja OP Ryhmän tavoitteeksi linjattiin ”muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen”. Asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla, nykyisten prosessien sujuvoittaminen sekä liiketoiminnan uudistaminen uudenlaisia innovatiivisia palvelukokonaisuuksia kehittämällä ovat tärkeitä fokusalueita strategiassa, ja näillä keinoin pyritään hyödyntämään digitalisaation tarjoamat positiiviset mahdollisuudet. OP on laajentanut palvelutarjontaansa perinteisen finanssitoiminnan ulkopuolelle kasvattamalla terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaansa. Ensimmäinen Pohjola sairaala avattiin Helsinkiin vuonna 2013, ja nyt Pohjola Terveyden valtakunnalliseen verkostoon kuuluvat viisi sairaalaa sekä lääkärikeskusta Helsingissä, Tampereella, Oulussa, Kuopiossa ja Turussa. Kevään 2017 aikana OP julkaisi myös useita uusia innovatiivisia liikkumisen palveluita. (OP Ryhmä 2018.)

Asiakaskäyttäytymisen muutos, uusi kilpailu toimialalla sekä jatkuvasti etenevä digitaalinen murros nähdään OP:ssa strategisen muutostarpeen aiheuttajina, ja samalla digitalisaatio nähdään uudenlaisen, paremman ja tehokkaamman toiminnan mahdollistajana:

Uuden strategian taustalla on asiakaskäyttäytymisen muutos sekä finanssitoimialan voimakas ja nopeasti etenevä digitaalinen murros, jonka myötä toimialalle tulee jatkuvasti uutta kilpailua. Samalla digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuden parantaa asiakaskokemusta, synnyttää uutta liiketoimintaa ja tehostaa nykyisiä prosesseja. (OP Yrityspankki Oyj 2016.)

OP:n näkemyksen mukaan erinomaista asiakaskokemusta tullaan jatkossa tuottamaan yhä enemmän ihmisen ja teknologian yhteispelillä. Strategian mukaan

OP tulisi rakentamaan täysin digitaaliset liiketoiminnot pankkitoimintaan, vakuutus- ja varallisuudenhoitoon, mutta haluaisi samalla panostaa myös kasvokkain tapahtuvien asiakaskohtaamisten kehittämiseen. Asiakkaiden kasvaviin odotuksiin ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen vastataan tarjoamalla asiakkaille toimialat ylittäviä kokonaisratkaisuja. OP:n strategian mukaan suunnitelmissa on kehittää ja tarjota markkinoille uusia liiketoimintamalleja muun muassa asumiseen, terveyteen ja hyvinvointiin, liikkumiseen, kaupankäyntiin, taloudenhallintaan ja turvallisuuteen. (OP Ryhmä 2017.)

Kuten OP Ryhmän entinen pääjohtaja Reijo Karhinen kommentoi, yhteiskunnassa tarvitaan laajasti luovia ratkaisuja ja rohkeita avauksia digitalisaation ajaman ennen näkemättömän muutoksen takia. Karhinen mainitsee osaamisen jatkuvan päivittämisen meille kaikille parhaana muutosturvana, ja teknologiaosaamisen lisäksi tarvitaan taitoja ymmärtää digitalisaation myötä yleistyviä ekosysteemijättelua, jakamistaloutta, uusia arvoketjuja ja ansaintamalleja. Karhinen luo tiedotteessa myös positiivisia tulevaisuudennäkymiä: ”Parhaimmillaan digitaalisuuden avulla mahdollistetaan uutta liiketoimintaa, kasvatetaan työllisyyttä ja suomalaista hyvinvointia myös seuraavan 100 vuoden aikana”. (OP Ryhmä 2017.)

OP Ryhmä panostaa uudistumiseensa mittavilla investoinneilla. Kesällä 2016 julkaistun kehitysohjelman mukaan kehitysinvestointeja kasvatetaan lähivuosina 300–400 miljoonaan euroon vuodessa, mikä tarkoittaa jopa 2 miljardin euron rahallista panostusta kehityshankkeisiin viiden vuoden aikana. Hankkeiden avulla kehitetään uusia kyvykkyyksiä, nykyistä ja uutta liiketoimintaa sekä edistetään OP:n yhteisöllistä roolia. Kyvykkyyksien kehittämisessä keskitytään muun muassa digitaalisen liiketoiminnan vaatimien uusien taitojen, kuten analytiikkaan ja tekoälyyn, liittyvien kyvykkyyksien rakentamiseen ja innovaatio-toiminnan vahvistamiseen. OP:n yhteisöllistä roolia on edistetty ja pyritään jatkossakin edistämään sosiaalisessa mediassa #Suominousuun-aihetunnisteella merkityillä avauksilla, joilla halutaan edistää Suomen talouskasvua ja positiivista yhdessä tekemisen virettä yhteiskunnassa tukemalla muun muassa vapaaehtoistyötä ja suomalaisten osakkeiden kaupankäyntiä. (OP Ryhmä 2017.)

Haastavasta talouden toimintaympäristöstä huolimatta OP pystyi parantamaan tulostaan ja kasvamaan markkinoita nopeammin vuonna 2016 (OP Ryhmän osavuosisikatsaus 1.1.–30.6.2017). Vuonna 2017 tilikauden tulos oli 1 077 miljoonaa euroa ja jäi siten 5% edellisen vuoden ennätystuloksesta kasvavien liiketoiminnan uudistamiseen liittyvien kehityspanostusten ja muihin strategian toteutukseen liittyvien kulujen vuoksi (OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 1.1.–31.12.2017). Reijo Karhinen perusteli kehitysohjelman tarvetta finanssialan historiallisen laajalla ja nopealla muutoksella, joka vaatii nopeita toimenpiteitä: ”Kokonaisvaltainen uudistuminen näinkin perinteisellä toimialalla vaatii valtavasti resursseja, uskallusta ja kirkasta tulevaisuudenkuvaa. Haastavaksi nousee myös osaamisen uudistaminen.” (OP Ryhmä 2017.)

5.2 Digitalisaation organisaatiossa saamia merkityksiä

Tässä osiossa vastataan tutkimusaineistoon pohjaten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten organisaation jäsenet ymmärtävät digitalisaation? Digitalisaatio ilmiönä kytkettiin kautta aikain tapahtuneeseen teknologian kehittymiseen ja sen vaikutuksiin ihmisten toiminnassa yhteiskunnassa ja eri toimialoilla, ja nähtiin siten laajana yhteiskunnallisena muutoksena, joka tulee muuttamaan työmarkkinoita ja työn tekemisen tapaa merkittävästi, kuten muuan johtaja kuvailee.

(...) mä niinku koen jotenkin, että tää on hyvin luonnollista, et kun me eletään maailmassa, jossa jo pienet lapset opettelee käyttämään puhelinta ja iPadia sen sijaan, että ne lukis kirjasta jotain asiaa, niin niin se on niinku luonnollinen jatkumo sille kehitykselle. Teknologia kehittyy, niin se on kehittyny aina, mutta nyt se on vaan noussu niin isona esiin, koska se koskettaa kaikkia, se ei oo pelkästään finanssiala, missä lähetään siihen maailmaan, että nostetaan se teknologiapainotteisuus esiin. Että enemmänkin mä niinku mietin sitä, että miten se digitalisaatio muuttaa niinku ihmisen käyttäytymistä ja sitä ihmisen toimintaa verrattuna esimerkiksi 20 vuoden takaiseen. (H4)

Haastateltavat empivät hahmotellessaan ymmärrystään digitalisaatiosta käsitteenä, ja digitalisaation tulevaisuuden vaikutukset olivat haastateltaville osittain vielä pimennossa. Digitalisaation nähtiin vaikuttavan yleisesti tarjottaviin tuotteisiin, palveluihin, palvelukanaviin sekä arvoketjuihin.

Se on aika usvainen käsite, et tota, sitä viljellään joka paikassa, ja loppujen lopuks aika harva ees ymmärtää, mitä se tarkoittaa, ja mä en väitä itekkään, et mä ymmärtäisin, mitä se tarkoittaa. (...) palveluiden, tuotteiden ehkä muuttaminen sellaseen malliin, et se tulee jotain muuta, kuin perinteistä palvelukanavaa pitkin. Et se tulee verkon läpi. Ja sit tietysti, mikä nyt ei ehkä näy vielä niin paljon sit joku internet of things, mikä sen vaikutus tulee olemaan sitten palveluihin. (H2)

Niin, musta se digitalisaatio on, niinku ennen kaikkea se on se arvoketju, arvoketjun muuttamista. Se on se keskeinen asia, miten pystytään ne niinku prosessit toimittamaan ihan toisella tavalla kuin tähän asti. Ja se muuttaa oikeestaan kaiken. Koskaan aikasemmin ei oo ollu täysin globaalia jakelutietä käytettävissä, nyt on. (H3)

Digitalisaatio näyttäytyi haastateltaville kautta linjan finanssialalla ja omassa organisaatiossa havaittavana liiketoiminnan prosessien digitalisoitumisena. Uudet teknologian sovellukset aiheuttavat heidän käsityksensä mukaan muutoksia myös työn tekemiseen, työrooleihin ja vuorovaikutuksen tapoihin asiakkaan itsepalvelun mahdollistavien digitaalisten kanavien ja automatisaation myötä. Tämän oletettiin aiheuttavan muutoksia myös organisaation rakenteessa.

Se tarkoittaa isossa kuvassa sitä, että jos me mietitään pankkiliiketoimintaa, nii iso osa siitä pankkiliiketoiminnan volyyymistä, niin siirtyy digitaalisiin kanaviin. (...) Ja nää digitaaliset apuvälineet mahdollistaa sen, että näitä asioita voi hoitaa ajasta ja paikasta riippumatta. (H1)

Ne (pankin ketjut) muuttuu paljon kevyemmäksi, joo kyllä, että pystytään niinku tuottamaan, tuottamaan tämmösen, onko se nyt tekoäly tai keinoäly, tai jonkun täl-

laisen kautta, niin aika paljon helpommin palveluja, jotka on ollu, sanotaanko, koh-
taamisia vaativia. (H3)

Vuonna 2016 alkupuolella haastateltujen henkilöiden puheesta välittyi loppu-
vuodesta 2016 tehtyjä haastatteluja vahvempi epätietoisuus digitalisaation
suunnasta ja muodoista, ja osan haastateltavista puheesta välittyi myös huoli
digitalisaation aiheuttamista muutoksista ja oman organisaation pärjäämisestä
muutoksessa, kuten paikallisjohtotasolla työskentelevä haastateltu tuo esiin:

(...) tää digitalisaation nostaminen, eli et miten me pärjätään tässä muuttuvassa maa-
ilmassa, niin sehän on meille tietysti se haaste, jota kukaan ei vielä tiedä, mutta ajatel-
laan ainakin niin, että sit se asiakaskokemus meidän pitää luoda hyvin kilpailukyky-
seks, että me säilytetään se oma asemamme mahdollisesti näissä muuttuvissa maa-
ilmoissa. (P8)

Tätä eroa selittää osin strategian jalkautuksen aikataulut ja tarkempien toi-
mintasuunnitelmien ja kehityshankkeiden muotoutuminen kevään 2016 aikana.
Ryhmän strategia oli valmiina huhtikuussa 2016, ja sen jälkeen strategiaa läh-
dettiin muotoilemaan kullekin Osuuspankille sopivaksi ja jalkauttamaan muun
muassa konkreettisten tiekarttojen ja koko henkilöstön keräävän workshopin
avulla. Ilmiötä käsiteltiin alkuvuodesta 2016 kootuissa haastatteluissa pitkälti
yksittäisinä oman jokapäiväisen työn muutoksina automatisaation lisääntyessä
muun muassa lainapäätösprosessissa, verkkoneuvottelujen lisääntymisenä
asiakaskohtaamisissa, eri teknologioiden opetteluna sekä sähköisen allekirjoi-
tuksen mahdollistumisena ja sitä myötä sähköisten sopimusten lisääntymisenä.
Digitalisaation odotettiin mullistavan tulevaisuudessa yhä useampia liiketoi-
minnan prosesseja, mistä toimihenkilö ja paikallisjohtaja antavat seuraavia esi-
merkkejä:

Se digitalisaation merkitys kasvaa koko ajan ja se on koko ajan yhä enemmän muka-
na meidän arkee ja meidän jokapäivästä tekemistä. (...) Se on ihan sitä perusneuvontaa,
että osataan neuvoa asiakkaita eri kanavien käyttöön ja eri palveluiden käyttöön, mi-
tä voi tehdä mistäkin. Ja sitte tietenkin, et ite käyttää niitä, kun on itsekin myös asiak-
kaana, niin käyttää niitä digitalisaatiovälineitä. Verkkoneuvotteluhan on yks sem-
monen, mitä nyt aika paljon. (P3)

(...) digitaalisuus ei oo pelkästään asiakkaan, ulkopuoliseen asiakkaaseen päin, vaan
se on hyvin hyvin vahvasti myös meidän sisäisiä prosesseja, mitkä tulee muuttuun.
No, nää on vähän kliseitä, mutta joku on sanonu, että kaikki, mikä on digitalisoita-
vissa, tulee digitalisoitumaan. (P6)

Asiakaskäyttäytymisen muutos on muutoksen keskiössä; asioimisesta tehdään
asiakkaalle helppoa, ja asiakasliikenne siirtyy enenevässä määrin verkkoon, jol-
loin asiakkaat voivat hoitaa pankkiasioitaan ajasta ja paikasta riippumatta
verkkopalvelujen, mobiilipalvelujen ja verkkoneuvottelujen avulla. Eräänä tär-
keänä syynä prosessien digitalisoimiselle nostettiin myös kustannussäästöt
esimerkiksi back office -toiminnoissa ihmistyön tehostamisen avulla, kuten eräs
paikallisjohtotasolla työskentelevä henkilö kuvailee.

No itse asiassa meillähän ei oo viel semmosta kristallinkirkasta kuvaa et mihin kaik-
keen se tulee vaikuttaa. Että tietysti toivoisi niin että sieltä löydettäisi ne suurempivo-

luumiset asiat mitkä kannattaa ensiks digitalisoida, mitkä on helposti mistä saadaan säästöjä, ja varsinkin oma henkilökohtanen toiveeni on se että se toteutuis nyt näissä back office -toiminnoissa, koska siellä me maksetaan vuosittain todella paljon palvelumaksuja prosessipalveluille, ja sit kuitenkin, siel käytetään niin paljon sitä ihmiskäsityvoimaa. (P7)

Digitalisaatio tarkoittaa eri asioita eri näkökulmista tarkasteltuna, ja ylätason puhetta muutoksesta voi olla haastavaa hahmottaa konkreettisina muutoksina organisaation jäsenten ja asiakkaiden arjessa. Seuraavat paikallisjohdossa työskentelevät informantit kiteyttävät hyvin samaan tyyliin organisaation muutoshankkeiden taustalla olevan strategian ydinsanomana:

Kyllä se varmaan lyhykäisyydessä, mekin paljon sitä tietenkin sisäisestikin mietitty ja mietitään koko aika, että mitä se konkreettisesti sitten asiakkaille tarkoittaa, mitä se tarkoittaa meille sisäisesti ja näin eespäin, mutta kai sen jotenkin voi kulminoida, et se on, et meidän varmaan tavoitteena on se, että me tuotetaan nykyaikaisilla välineillä parasta mahdollista palvelua meidän asiakkaille. (...) Ittekin on todettu, että se lähtee vähän lapasesta välillä, et se menee niin semmoselle korkeelle tasolle, ettei kukaan tiedä, että mitä tää käytännössä tarkoittaa, meidän työnä, meidän asiakkaiden arjessa ja näin eespäin. (P6)

Meidänhän strategia on tarjota parasta finanssialan osaamista meidän asiakkaille. Nyt esimerkiksi näin sanottuna. Monikanavaisesti. (P8)

Aineiston pohjalta digitalisaatio näyttäytyi organisaation jäsenille joko suurena, koko yhteiskuntaa muotoilevana muutoksena, tai sitten se määriteltiin oman työtehtävän näkökulmasta merkittävinä toiminnan digitalisoimisesta seuraavina pienempinä muutoksina. Voidaan havaita, että henkilöiden käsitykset digitalisaatiosta perustuvat, kuten luonnollista on, heillä olevaan tietoon ja kokemuksiin digitalisaation vaikutuksista organisaatioonsa, ja että korkeammassa asemassa toimivat ja suurempaa kokonaisuutta hallitsevat henkilöt puhuivat ilmiöstä kokonaisvaltaisempina muutoksena kuin henkilöt, joiden vastuualueet ulottuvat spesifimmälle alueelle. Kokonaisuudessaan aineistossa esiintyy myös Auvisen ym. (2018) tutkimustuloksissa korostunut käsitys digitalisaatiosta voimakkaana ja hallitsemattomana ulkoisena muutosvoimana, joka aiheuttaa välttämättömän tarpeen uudistaa organisaatiota ja sen liiketoimintamalleja, jotta organisaatio voi selviytyä digitalisaation vahvasti värittävässä toimintaympäristössä.

5.3 Digitalisaation aiheuttamat muutokset organisaation systeemeissä

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineistoon perustuvia havaintoja digitalisaation aiheuttamista muutoksista organisaation toiminnassa ja sen eri osasysteemeissä. Luvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin:

- Miten digitalisaation koetaan ilmenevän kohdeorganisaation toiminnassa?
a. Miltä osin digitalisaatio vaikuttaa organisaation systeemiin?

b. Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on systeemin eri osissa ja miten nämä osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään?

5.3.1 Ympäristö - Digitalisaation ulkoinen paine

Kuten edellä todettiin, teknologian kehityksen koettiin koskettavan kaikkia niin finanssialalla kuin sen ulkopuolella. Tällöin puhutaan koko yhteiskunnan digitalisaatiosta. Yhteiskunnan digitalisaatio on muuttanut ja tulee jatkossa muuttamaan ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa sekä mullistamaan yhteiskunnan rakenteita, työmarkkinoita ja työn tekemistä suurelta osin vielä tuntemattomalla tavalla (ks. mm. Brynjolfsson & McAfee 2014; EY 2016, 5). Tätä heijastelee myös toimihenkilön toteamus:

Onhan se mahdollisuus, ilman muuta. Et kyllä se tulee... mut se vaan tulee muuttamaan paljon tätä koko yhteiskuntarakennetta ja työelämää Suomessa ja maailmalla että... et et... varmaan se seuraavat viis vuotta, niin aika paljon työelämä tulee muuttamaan. Tää on tällasta tietynlaista jeesustelua, mitä kuulee joka paikasta, mutta en mä muuta osaa sanoa. (H2)

Digitalisaation koetaan mahdollistavan uusia, helpompia ja kevyempiä tapoja toimia. Digitalisaatio liitetään kahteen toiseen suureen teemaan, globalisaatioon ja finanssialan regulaatioon, jotka ovat digitalisaation rinnalla merkittäviä kohdeorganisaation toimintaympäristön kautta organisaatioon vaikuttavia voimia. Alan digitalisaatio ja globalisaatio ovat edenneet melko samanaikaisesti, myös toisiaan mahdollistaen, ja lisänneet toimijoiden verkottumista toisiinsa globaalisti sekä vähentäneet samalla toiminnan ennustettavuutta ja mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseen, kuten muuan asiantuntija tuo puheessaan esiin.

(...) maailma on niinku hyvinkin globaalisti samassa kellossa kiinni, kaikki tapahtuu joka paikassa samaan aikaan, että ei oo olemassa sellaista etulyöntiasemaa, mikä oli silloin kun mä aloitin sijoitusjutut. Silloin Helsingin pörssi toimi kolme tuntia päivässä ja yhen päivän viiveellä toteutettiin toimeksiannot ja kaikkee sellasta, että se oli semmosta herrasmiesten hommaa. (...) Mutta tota, nyt on näin, että mikä tahansa uutinen, mistä päin maailmaa tahansa voi niinku kaikelta hyvältä suunnitelmalta viedä pohjat. (H3)

Tiukka sääntely ja valvonta ohjaavat merkittävästi pankkistatuksella toimivien organisaatioiden toimintaa, kun taas esimerkiksi maksuliikennettä sivutoimisesti välittävät organisaatiot ovat pankkisektorin sääntelyn ulkopuolella (Watson 2016). Alan lainsäädäntö muun muassa asiakkaan tunnistamista ja tuntemista sekä sijoituspalvelujen tarjoamista koskien estää organisaatiota hyödyntämästä joitain digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia.

Koskaan aikasemmin ei oo ollu täysin globaalia jakelutietä käytettävissä, nyt on. Sen esteenä on se regulaatio, me ei saada lähettää esimerkiksi vanhanaikaista tekstiviestiä samalla sisällöllä kaikille, jos sun sijoittajaprofiili on varovaisempi kuin sinun, niin sulle ei saa sanoa, että nämä osakkeet ois hyviä ostokohteita, mutta sulle saa sanoa. Mutta jos me ei oltais säännelty taho, niin me voitais sanoa siitä. Nyt on se tekniikka, millä se viesti leviää edullisesti joka paikkaan (...) (H3)

(...) jos Yhdysvallat lähtee sitä omaa säätelyään keventämään, niin sen täytyy levitä kyllä aika globaalisti, joka mahdollistaa sitten sen, sanoisko, vanhojen toimijoiden toimimisen samalla tavalla kuin uusien. Että uudethan toimii ilman säätelyä ja ovat sen takia halvempia ja helpompia ja kevyempiä, toki niillä on uus tekniikkakin, mutta yhtä kaikki ne selviää ilman hallintoa. (H3)

Keskusteltaessa digitalisaation vaikutuksista kilpailutilanteeseen finanssialalla, haastateltavien puheesta nousi esiin joko suoraan tai rivien välistä markkinoiden muutoksen aiheuttama pakottava paine liiketoiminnan digitalisoimiseen, mihin myös eräs paikallisjohtoon kuuluva haastateltava viittaa puheessaan.

No tää on vähän näin, että tässä muutoksessa on pakko olla mukana. Et jos kuvitellaan näin, että vaikka seuraavan 3-5 vuoden aikana iso osa pankki- ja vakuutusliiketoiminnasta siirtyy digikanaviin. Niin jos me ei olla siinä mukana niin tietäähän sen, miten siinä käy. (H1)

Haastateltavat pohtivat myös oman organisaationsa ja kilpailijoiden valmiutta hyödyntää digitaalisia palvelukanavia ja nostivat muun muassa Daske Bankin edelläkävijäksi OP Ryhmään nähden, samalla kuitenkin todeten osan toimijoista olevan selvästi omaa organisaatiotaan jäljessä kehityksessä. Muutokset ja hankinnat liiketoiminnan digitalisoimiseksi vaativat suuria rahallisia panostuksia, ja suurten toimijoiden on helpompi varata muutokselle tarvittavat summat budjetistaan, kuten eräs johtaja pohtii.

Esimerkiksi tulee mieleen näiden pienempien ryhmien osalta, että onko siellä riittävästi muskeliä toteuttaa näitä muutoksia. Et meilläkin ryhmätasolla on kaks miljardia varattu näihin muutoshankkeisiin. Sit nää niinkun... pienet ryhmittymät, joissa on paljon pieniä, itsenäisiä toimijoita, niin mikä on se mahdollisuus niinkun laittaa tän puolen asia kuntoon. En osaa sanoa, mutta tota... siinä mielessä tässä on hyvin mittavasta panostuksesta kysymys ja kyllä se vaatii euroja. (H1)

Toiminnan digitalisoimisen uskottiin tuottavan kilpailuetua, jos muutostyö on aloitettu tarpeeksi varhaisessa vaiheessa kilpailijoihin nähden. Valtaosa haastateltavista puhui ylpeään sävyyn OP Ryhmän päätöksestä palvella asiakkaita monikanavaisesti, ja perinteisten kanavien säilyttämisen uusien kanavien rinnalla uskottiin tuovan kilpailuetua toimintansa digitaalisiin kanaviin keskittäviin kilpailijoihin verraten. Ihmisten kohtaaminen tilanteelle tarkoituksenmukaisessa kanavassa on tärkeää myös asiakassuhteiden hoitamisen kannalta, kuten johtotasolla työskentelevät haastateltavat huomauttavat.

No mun näkemys on se, että satsaukset on isot ja tähän on herätty kuitenkin aikasin, ja... tää niinkun... isolta osaltaan niinkun... pyritään tästä muutoksesta hakemaan hyötyä. Niin mä uskon, että suhteessa kilpailijoihin tää on meille mahdollisuus. Ja meille on mahdollisuus se, että me ollaan aidosti monikanavaisia, jatkossa me ei pakoteta ketään mihinkään formaattiin. Eli meidän asiakkaana asiakas saa valita, missä hän asioi. (H1)

Erilaiset tilanteet tarvitsee ja vaatii erilaisia kohtaamisia ja eri kanavissa, varmaan tulevaisuudessakin, mä uskon niin, koska ihmisiä me ollaan ja tää ihmisen kans keskustelu on tosi kivaa. (P7)

Kilpailuetua voidaan tavoitella myös hintakilpailun kautta tai saavuttamalla kilpailijoita parempi luottamus ja arvostus asiakkaiden silmissä.

Niin siinä mielessä se muuttuu vahvasti, se ei ehkä tuu sillai, että joo mä otan, mä vaihdan asuntoo, mä haluan asuntolainan ottaa, niin sekin tulee oleen entistä enemmän digitaalisempi prosessi, vertailtavuus paranee, nopee, sä pystyt hetkessä kattoon, että tolla on nyt parhaat palat mulle. Ja se erottautuminen on entistä haastavampaa sieltä kilpailijasta (...) (P6)

Lainapuolella näkyy hyvinkin paljon, elikkä kyllähän asiakkaat sitä marginaalia kilpailuttaa ja muita maksuja kilpailuttaa hyvinkin ja just sitten tarkoittit tossa äsken et miten Nordea.. niin kyllähän.. tuli uusia asiakkaita sen Panama-kohun myötä. (P1)

OP kilpailee nyt ja tulee jatkossa kilpailemaan aivan uudentlaisia toimialan ulkopuolelta sekä ulkomailta markkinoille tulevia toimijoita vastaan, ja kilpailijoiden määrä alalla lisääntyy jatkuvasti. Uudet kilpailijat muuttavat markkinoiden toimintalogiikoita merkittävästi, ja finanssialan kohtaamaa digitalisaation aiheuttamaa muutosta verrataan media-alan aikaisempaan mullistukseen, kuten kaksi johtajaa seuraavassa pohtivat:

(...) se kilpailukenttä, niin mekin perinteisesti aina puhutaan, että joo, Nordea, Danske, S-Pankki, se on ihan härän pyllyä. Se kilpailija tulee Googlelta, se tulee Nikelta, se tulee Paypalilta, se tulee ihan mistä vaan, kun se tulee täältä [osoittaa puhelinta]. Ja ihan mihin kellon aikaa vaan, kun se tulee täältä [osoittaa puhelinta]. Eli tavallaan se, että taas tullaan siihen konttorijuttuun, että ei se Paypal tarvi mitään konttoreita. Silti me jokainen käytetään, jos me vähänkin ulkomailta ostetaan jotain. Eli tarkoitan sitä, että tää tekee, tää mullistaa tän toimialan. (P6)

Esimerkkinä nyt vaikka vakuutuspuolella ei mennä kuin tosta Suomenlahden toiselle puolelle, niin siellä on täysin verkossa toimiva vakuutusyhtiö. Ei siellä vakuutusneuvojat tee niitä sopimuksia, vaan kaikki tehään verkossa. Et se on sitä uutta liiketoimintaa. (H4)

Osa liiketoiminnasta menetetään uusille kilpailijoille, jotka saattavat tarjota tiettyä perinteisesti pankkien tuottamaa palvelua tai sen osaa, kuten maksamisen palveluja tai kulutusluottoa, vähäisemmällä kuluilla muun muassa kevyemmän organisaatorakenteen, vähäisemmän byrokratian ja digitaalisten palvelukanavien ansiosta. Moni haastateltava uskoo tämän laskevan hinnoittelua finanssialalla ja uusien toimijoiden vievän siivun perinteisesti pankeille jääneestä tuotosta.

(...) pankista, meiltä tuut ottaan, teet velkaa, otat luotot, vaikka pienenkin kulutusluoton, niin sulta kysytään ja sun pitää allekirjoittaa ties kuinka moneen paperiin, että oot varmasti nyt käsittänyt, mihinkä sä sitoudut. Sit sä meet huonekaluliikkeeseen ja otat sieltä tota, ne tarjoo siitä tiskiltä, että maksa kortilla. Niin sä täytät siihen nimet ja henkkaris ja ne kattoo että joo ja sit korkeintaan se kone kattoo, että luottotiedot on suht koht kohdallaan ja sen jälkeen homma on klaarattu. (...) Tai autorahoitus otat autoo vastaan, niin ihan sama juttu. Kestää puoli minuuttia. (P6)

Prosessien automatisointi mahdollistaa prosessien tehostamisen ja herättää asiakkaissa kasvavia odotuksia palvelun nopeudelle. OP ylläpitää kilpailijoihin nähden korkeaa standardia henkilökohtaisen asiakaspalvelun laadusta sekä toiminnan oikeellisuudesta ja eettisyydestä, ja tämä lisää asiakkaiden luotta-

musta ryhmään mutta samalla hidastaa OP:n palvelua ja kasvattaa kustannuksia. Nopeudella kilpailevat kilpailijat voivat saavuttaa toiminnallaan pikavoittoa, kun taas OP:ta käytetään ilmaisena konsulttipalveluna esimerkiksi lainapäätöksissä.

Et tule se tilanne että sinne asiakas on tehnyt sinne hakemuksen ja ne saa tosi nopeesti sieltä tarjouksen, et ei mee kuin joitakin hetkiä niin sillä asiakkaalla on tarjous, sit ne tulee käymään tässä konttorissa mun tykönä ja meillä meneekin tunti, puoli-toista ja sit ne sanoo et ihan mieletöntä et kerroit nää jutut, et ku me saatiin viidessä minuutissa Danskesta se tarjous, mutta ku eihän me ymmärretty mitään. (...) Et sitten saattaa et ne polkee sillä hinnalla, et siellä on tosi alhainen hinnoittelu, ja ne menee kuitenkin sen hinnan perässä sinne Danskeen vaikka tavallaan se palvelu ja tieto on tullut täältä. (P1)

Asiakaskäyttäytymisen muutos nousi kilpailutilanteen muutoksen ohella toistuvasti esille haastateltavien puheessa syynä liiketoiminnan digitalisoimiselle. Jokainen lisähaastateltu ja suurin osa muista haastateltavista perustelivat pankkien muutostarvetta asiakkaiden muuttuneilla tarpeilla. Helppous, nopeus ja vaivattomuus ovat asiakkaille tärkeitä pankkiasioiden hoitamisessa, ja näihin tarpeisiin halutaan vastata muotoilemalla pankkien palvelutarjontaa: palveluja tarjotaan yhä enemmän etänä verkko- tai mobiilipalveluina, ja palveluaikojen odotetaan laajentuvan ilta-ajalle ja viikonlopuille. Pankit pyrkivät muotoilevat palvelujaan yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaaviksi, kuten muuan johtaja ja toimihenkilö kuvaavat katkelmissa.

Jostain syystä tää meidän yhteiskunta on rakentunu sillei sillä tavalla, että kaikilla tuntuu olevan kauhea kiire ja esimerkiks asiakkaat eivät tartte enää pankkia niinku aiemmin. Nyt pystytään hoitamaan asiat ihan jossain muualla, ei pankkia tarvita välittämään maksuja, kun ne pystyy hoitamaan kahen ihmisen välillä. Niin se on helppompompi monelle, asiakkaat vaan arvostaa yhä enemmän sitä, että on helppoo, vaivatonta, ei tartte käyttää aikaa siihen, että lähetään hoitamaan pankkiasiaa sillon, kun sitä halutaan. (H4)

(...) verkkoneuvotteluja käydään, eikä käydä juuri konttoreissa. Kaikki tehään verkon yli. Ja aukioloajat pitenee. Se pankki muodostuu sen ihmisen arjen ympärille, eikä se ihmisen arki sen pankin. (P4)

Asiakkaiden itseohjautuva siirtyminen pankin tarjoamien uusien digitaalisten kanavien käyttäjiksi vahvistaa ajatusta siitä, että suuri osa asiakkaista valitsee digitaalisen asiointikanavan ennemmin kuin konttorilla asioinnin. Moni asiakas vertailee tuotteita verkossa ja voi tehdä ostopäätöksensä ilman pankin tukea. Asiakkaiden ja organisaation valinnat tuotteiden ja palvelukanavien käyttämisen ja kehittämisen suhteen vaikuttavat toisiinsa kaksisuuntaisesti: organisaatio mahdollistaa asiakkaalle tietynlaisen toiminnan, kuten verkkopalvelun käytön, kun taas asiakkaan valinta siirtyä verkkopalvelun käyttäjäksi vapauttaa organisaation jäsenten aikaa myyntitapaamisista muuhun toimintaan, kuten kaksi johtajaa kuvaavat seuraavassa.

Mut esimerkiks jos kattoo tän vakuutusliiketoiminnan osalta, johon tää digitalisaatio varmaan kolahtaa ensimmäiseksi, niin aika hyvää evidenssiä on, että jos vakuutus-

myynti on tuplaantunut digikanavissa, ilman että meillä hirveetä buustausta on vielä ollu sen osalta. Vaan se on tietyllä tavalla mahdollistettu ja asiakas on itse tehnyt sen valinnan. (H1)

Tietysti digitaalisuus antaa meille aikaa ja mahdollisuuksia olla enemmän asiakkaiden kans tekemisissä, helpottaa meiän työtä, tosin se ohjaa myöski asiakaskäyttämistä, asiakaskontaktit saattaa, luontaiset voi vähentyä mut sit meiän aktiivisuudella on iso merkitys ja sillä miten me kehitetään meidän palveluita ja tuotteita (...)
(P7)

Osa asiakkaista kaipaa kuitenkin pankilta tukea digitaalisten välineiden ja palvelukanavien käyttöön. Asiakkaan digiorientoituneisuuden ajatellaan vaikuttavan asiakkaan valmiuksiin siirtyä uusien digitaalisten palvelujen käyttäjiksi. Asiakkaan iän vaikutuksesta hänen tarpeisiinsa löytyi eriäviä käsityksiä, kuten seuraavista sitaateista ilmenee; osa haastatelluista korostaa puheessaan, kuinka valmiudet uusien kanavien käyttöön eivät riipu henkilöiden iästä vaan henkilöiden eriävistä taidoista ja kyvystä oppia uusia asioita. Toisaalta osa haastateltavista toi esiin havaitsemansa erot nuorten ihmisten ja ikääntyneempien henkilöiden tarpeissa; nuorten oletetaan olevan tottuneita digitaalisten kanavien ja erityisesti mobiilipalvelujen käyttöön ja sen seurauksena odottavan asioiden tapahtuvan nopeasti. Valtaosan keski-ikäisestä ja nuoremasta asiakaskunnasta oletetaan haluavan asioida pankissa vain pakon edessä, kun taas ikääntyneempien henkilöiden oletetaan arvostavan konttoripalveluja.

Juu eikä se oo niinku iästä kiinni. Ei se siihen liity, jotkut on taitavampia lapsena jo jossakin asiassa kuin toiset ja kaikki ei pelaa jalkapalloo samalla tavalla, ei sitä voi sanoo, että se olis ikäkysymys. (H3)

Ja ehkä sit semmonen et ihmiset kun nuoret on tottunut siihen että koko ajan ollaan heti tässä nyt, niin varmasti se tulee koko ajan pankkimailmaan enemmän ja enemmän, että ku kohta ne tän hetken teinit alkaa lainoja kyselemään, niin he ei odottele enää että mulla menee kolme päivää että mä saan jonkun lainapäätöksen, et saako tätä lainaa vai ei, et kyllä varmaan enemmän ja enemmän siihen mennään just et se on enemmän ja vähemmän nappia painamalla se päätös tulee. (P1)

Ei meidän ikäiset ihmiset lähde enää mihkään konttoriin pankkiasioita hoitamaan muuta ku äärimmäisen pakon edessä. Ja meitä nuoremmat ihmiset vielä vähemmän. (...) ne menee tietokoneen kautta, mobiiliin kautta yhä enenevässä määrin, niin silloin se konttorirakennus on ihan niinku, se on mummoja varten enää korkeintaan. (P6)

Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat myös osittain heidän käyttämien palvelujen mukaan. Valtaosa haastateltavista koki, että asiakkaiden päivittäisasiointi hoituu usein kätevästi itsepalveluna, mutta suuremmissa päätöksissä, kuten lainaneuvotteluissa ja isoissa sijoituksissa tai hankkeissa, kaivataan myös henkilökunnan asiantuntijuutta, keskustelemaa konsultointia ja kasvokkaista vuorovaikutusta, kuten myös eräs toimihenkilö ilmaisee.

Ja sitten sijoitusrintamalla ja... Mut sit tietysti se tietty asiakaskunta aina haluaa siellä... tai en mä tiä, tää on rohkee väitös, mut aina haluais ihmisten kanssa keskustella. Mutta rahamäärät rupee oleen niin isoja, et jos siellä on puol miljoonaa euroo, miljoona euroo sijoitusvarallisuutta, niin sit kaikki ei uskalla päätteen äärellä kaikkea tehdä yksin. Et halutaan se puhuva pää siihen pöydän toiselle puolelle sitten. (H2)

Toimintaympäristön muutostrendit oli sisäistetty aineistossa hyvin kautta linjan. Jos peilataan Ilmarisen ja Koskelan (2015, 26) tunnistamaan kolmeen disruptioon, joiden kautta digitalisaatio näkyy toimintaympäristössä – asiakaskäyttämisen murros, teknologioiden murros ja markkinoiden murros – erityisesti asiakaskäyttämisen ja markkinoiden murrokset olivat tulleet lähelle haastateltavien arkea ja esiintyivät toistuvasti heidän puheessaan. Uusien teknologioiden tulo markkinoille hahmotettiin pitkälti näiden kahden muutoksen kautta. Toimintaympäristöstä tunnistettiin digitalisaation lisäksi siihen läheisesti vaikuttavat kaksi suurta teemaa; globalisaatio ja finanssialan regulaatio, jotka vaikuttavat digitalisaation etenemiseen niin toimialalla kuin organisaatiossa. Toimintaympäristön nopea muutos aiheutti osassa haastateltavia myös huolta siitä, että OP Ryhmän tulee pystyä muuttumaan nopeasti, jotta se ei jää toimintaympäristön murroksen jalkoihin.

5.3.2 Arvot, strategia ja tavoitteet – Digitalisaation sisäiset ajurit

OP Ryhmän viralliset arvot – ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen (OP Ryhmä 2018) – esiintyvät tiheään haastateltavien puheessa, vaikka organisaation yhteisten arvojen voidaan aineiston mukaan tulkita ohjaavan eriävässä määrin organisaation jäsenten tekemistä. Digitalisaatio ei ole vaikuttanut OP:n nimettyihin arvoihin, mutta kun tarkastellaan arvojen vaikutusta digitalisaatioon organisaatiossa, arvoista muun muassa ihmisläheisyys toimii perusteena arvioitaessa ja muotoiltaessa uusia teknisiä ratkaisuja ja uusia tapoja toimia, kuten eräs johtaja nostaa puheessaan esiin:

Joo no kyllä niinku tulee mieleen se, että miten me pystytään hyödyntämään se digitalisaatio niin, että se sellanen henkilökohtainen, inhimillinen tapa toimia, kuitenkin säilyy. Että ei tuu sellaista konemaista toimintaa, ja ja, mennään niinku siihen, että vastataan hyvin yksoikosesti, perustellaan kaikki sen tekniikan kautta, vaan säilytetäis se henkilökohtainen kohtaaminen tavalla tai toisella (...) on se sitten verkko-videoneuvottelua tai jotain muuta, mutta että se ne ihmisen ilmeet eleet, mitä käytetään niinku kasvokkain kohtaamisessa vahvuuksina, hyödyks, aika paljon, niin siirtyis sinne tekniikan maailmaan. (H4)

Toinen OP:n arvo, vastuullisuus, on noussut ihmisläheisyyden rinnalla keskusteluun ja ollut ohjaamassa päätöksiä muun muassa back office -toimintoja ulkoistettaessa, kuten muuan paikallisjohtaja kertoo:

Mun mielestä siinä YT-prosessissa kyllä näki sen että miten meidän pankin johto mieltää nää ja miten ne käytännössä näkyy ne arvot. Siinä tehtiin meidän henkilöstön näkökulmasta niitä ratkasuja mitkä varmasti siinä tilanteessa venyttiin niin pitkälle ku voitiin työnantajan näkökulmasta. Ja olihan siinä oikeesti sekin, että (henkilön nimi) teki sen strategisen ratkasunsa siitä ulkoistamisesta siitä näkökulmasta et kun hän tekee sen näin niin suurin osa meidän ihmisistä työllistyy samalla paikkakunnalla (...) oltiin siinä ihmisläheisyys- ja vastuullisuusteemalla (P7)

Vastuullisuus ja kolmas OP:n arvo, yhdessä menestyminen, nousivat esiin usean haastateltavan puheessa keskusteltaessa OP:n tulevaisuuden muutoksista ja erityisesti digitaalisten kanavien lisääntymisestä asiakaspalvelussa. Organisaatio

tion päätöstä palveluasiakkaitaan monikanavaisesti perusteltiin yrityksen arvopohjalla, kuten muuan asiantuntija ja johtaja kertovat.

Tota, molemmathan siinä täytyy tehdä (vanhan parantelu ja uuden innovointi), koska me ei voida lakkauttaa vanhaa. Palataan just siihen, että ihmisiä on monenlaisia ja meidän tehtävänä on olla osa tätä yhteiskuntaa. Meidän arvomaailma lähtee siitä vastuullisuudesta, yhdessä toimimisesta, tällasista asioista niin ei me voida hylätä niitäkään ihmisiä, jotka ei sitten siihen uuteen teknologiaan pääse mukaan. (H3)

Niin, että tota yhteisöllisyysajatteluun kuuluu myös se, että me huolehditaan myös niistä, jotka ei oo siinä tekniikan kärjessä. Et ei voi niinku ihan sanoo vaan, että tota hoitakaa miten haluatte. Että pitää pystyä pitämään ne heikoimmatkin jollakin lailla mukana. (H4)

OP:n perustehtävä, luoda vahvan vakaavaraisuuden ja tehokkuuden avulla kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle (OP 2018), ohjaa haastateltavien puheessa vielä arvoja voimakkaammin heidän päätöksiä. Omistaja-asiakkaiden etua ajatellaan vahvasti kaikissa organisaatiossa tehtävissä suurissa päätöksissä; niin heitä suoraan koskettavissa muun muassa palvelutarjontaan, konttoriverkoston ja palvelukanaviin kohdistuvissa päätöksissä kuten myös henkilökunnan tavoitteita ja työnkuvia koskevissa päätöksissä, kuten johtotasolla työskentelevät informantit tuovat puheessaan esiin.

(...) se asiakas ja omistaja on se sama taho ja meidän henkilökunnalla on tärkein tehtävä pitää se asiakas tyytyväisenä, omistaja-asiakas tyytyväisenä. (P7)

Toimitusjohtajakin on hyvin tossa todennu jossakin palaverissa, että eihän sitä tietä, viiden vuoden päästä, tarvitseeko tämmönen pankki toimitusjohtajaa. Onko se niinkun omistaja-asiakkaiden edun mukaista, että meillä on toimitusjohtaja? (H1)

Digitalisaatio näkyy vahvemmin OP Ryhmän strategiassa kuin arvoissa, sillä digitalisaatio on yksi ryhmän viimeisimmän, vuonna 2016 muodostetun strategian pääteemoista. Strategiassa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluja ja toimintoja digitalisoimalla. Vaikka OP:n perustehtävä ja arvot pysyvät samanlaisina uudessa strategiassa, toimintaympäristön ja finanssialan digitalisaatio antavat strategiatyölle täysin uuden perspektiivin. Digitalisaatio on noussut nopeasti tärkeimmäksi toimialaa järjestäväksi muutosvoimaksi, ja ilmiön uskotaan vaikuttavan organisaation toimintaan ja strategioihin myös tulevaisuudessa (ks. myös mm. T-Media Oy 2015, 5-7). Muutoksen nopeutta kuvaa huomio siitä, että nykyisessä strategiassa hallitsevana esiintyvä digitalisaatio ei esiintynyt tärkeänä elementtinä edellisessä, vuonna 2012 muodostetussa strategiassa, kuten johtotasolla työskentelevä haastateltava huomaa.

(...) on tänä vuonna tarkoitus sekä ryhmässä että meidän pankissakin tää strategia päivittää tai tehdään siis kokonaan uusi, koska ympäristö vaan muuttuu niin hurjaa tahtia. Toki meidän ryhmässä on aina ennenkin ollut, et kolmen vuoden jaksoissa tehdään tai päivitetään strategia, mut että nyt erityisesti tää digitalisuus finanssialan, joka tulee oikeesti ku kirveellä päähän nyt tähän toimialaan, niin se edellyttää sitä, että asioita pitää tarkastella ihan uusilla asioilla, silmälasein ku aikasemmin. (...) kyl me on todettu, että tää digitaalisuus on, mikä tulee joka juttuun tonne strategiaan, sen täytyy olla siinä mukana. (P6)

(...) täällähän ei ole edes sanaa, muistaakseni, digitaalisuus yhtään. Ja ajattele, tästä on, tää on 2012, tästä on nelisen vuotta aikaa. Täs huomaa, että yhtäkkiä tuleekin semmonen iso hyökyaalto, joka peittää kaiken muun allensa. Kuinka nopeesti tää muutos tapahtuu. (P6)

Aineistosta nousi esiin, että realiteetit strategian muodostamiselle ovat muuttuneet: strategian roolina on edelleen luoda visioita tulevaisuudelle ja antaa suuntaa tekemiselle, mutta suunnittelun aikajänne on lyhentynyt tulevaisuuden heikon ennustettavuuden takia. Strategian ei odoteta ohjaavan toimintaa koko strategiakauden eli seuraavan kolmen vuoden ajan, vaan tarvittaessa strategiaa on muokattava matkan varrella.

Nyhdän tää, niinku, kutkuttava juttu on, että tässä kun mennään strategiakausi loppuun, niin kukaan ei tiedä, mitä tässä matkan varrella tapahtuu. Meidän täytyy tarvittaessa tehdä koviakin linjauksia matkan varrella. Joku tätä kuvas luennoitsija sillein, että tässä vähän niinkun lentokonetta rakennetaan ilmassa. Että kun... Skenarioita on ja erilaisia näkemyksiä, ryhmällähän on paljon kaikenlaisia analyysejä, mutta emmehän me päätä, mikä se asiakaskäyttötymisen muutos on ja mihinkä se menee, sen päättää asiakkaat. (H1)

Eihän koskaan muutoksesta tiedetä mihin se johtaa. Jos me tiedettäis se, niin se ei oo hyvä muutos. Muutoksen pitää olla pikkusen kaaoksenmuotoinen, ja se, niinku sitä kautta se ei oo mikään lineaarinen asia, että tästä lähtien mennään näin, vaan se ihan oikeesti muuttuu. (H3)

Syynä strategiakauden heikolle ennustettavuudelle koetaan nopeat muutokset organisaation ympäristössä. Haastateltavien puheessa on havaittavissa sen tiedostaminen, että organisaatio on pitkälti riippuvainen ympäristön, kuten asiakaskäyttötymisen, muiden toimialan yritysten ja IT-alan innovaatioiden, kehityksestä, ja organisaation on oltava valmis muotoilemaan toimintaansa ympäristön vaatimuksia vastaavaksi selviytyäkseen. Yksittäisten Osuuspankkien strategia on myös osin riippuvainen koko ryhmän strategiasta ja ryhmän keskitetyistä panostuksista muun muassa uusien IT-ratkaisujen kehittämiseen.

Eli jos tää vaan jatkuis tällaisena, että kyllä me tää perinteinen maailma skulataan tälläkin hetkellä, jos kattoo, mikä meillä on pankkiliiketoiminnan kasvu, ja asiakkaat on suhteellisen tyytyväisiä, tulokuntokin on kohtuullinen. Et siinä mielessä tullaan varmaan jatkossakin pärjäämään. Sit taas toisaalta, tietyllä tavalla tää uus digitaalinen maailma, jos me ei sitä oteta haltuun, jos painopiste siirtyy voimakkaasti sinne, niin tota, sit se alkaa näkymään kyllä ryhmätasolla ja pankkitasolla. (H1)

(...) ja sitten koko digitalisaatio pohjautuu, haluttiin me tai ei, niin itse asiassa tohon IT-alan kehittämiseen ja se on ihan tyypillisesti sellaista skaalautuvaa toimintaa, joka täytyy tehdä keskitetysti. (H3)

Vaikka uudet markkinoiden toimintalogiikat pakottavat organisaation sopeutamaan toimintaansa tietyiltä osin toimialan muuttuvia sääntöjä vastaaviksi, organisaation ei aineiston mukaan oleteta menestyvän nopeasti kehittyvillä markkinoilla täysin adaptiivisella strategialla. OP Ryhmä on siirtynyt defensii-visestä ja reaktiivisesta strategiasta offensiiviseen, hyökkäävämpään strategiaan, jossa digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään riskien kasvun uhalla, mukaillen Auvisen ym. löydöksiä (2018) tutkimusorganisaatios-

sa. Organisaation on kokeiltava rohkeasti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa uudennlaisia tapoja toimia ja oltava valmis uudistamaan perinteisiä toimintatapojaan, kuten muuan toimihenkilö ja johtaja toteavat alla. Toiminnan strategioita korjataan sitä mukaan, kun toiminnalle saadaan joko vahvistusta tai toiminta todetaan kannattamattomaksi.

Mää ehkä luulen ennemminkin näin, että nyt pitää ottaa vaan tiukasti etunoja ja kokeilla erilaisia toimintatapoja, osa toimii osa ei. Ja sit taas ei niinku oo murheellinen siitä, jos joku homma ei lähteny tulille. Sit pyyhitään henkselit ja siirrytään seuraavaan. Mut sit taas se, että jos tässä kohtaa jäis niinku varmistelemaan... Niin tota.... Sit jää kyllä kehityksestä jälkeen. Et se on hyvä puoli ryhmän osalta se, että aika isot eurot on varattu näihin kehityshankkeisiin, ja on niinkun valmius ottaa tää, tietyllä tavalla, uusi maailma haltuun, eikä oo jääty varmistelemaan. (H2)

Mutta anyway, siis se, et ku sä kysyt, et miten me päästään sinne (olemaan alueen johtava finanssitoimija), niin pitkäjänteisellä työllä. Olemalla etunojassa näissä uusissa asioissa, uskalletaan muuttua, uskalletaan olla rohkeita, semmonen, että pidetään sitkeesti jostain menneestä maailmasta kiinni ei varmaan tulla pääseen. Ja niin me ollaan menestytty. (P6)

Strategian painopistealueet realisoituvat käytännön tekemiseksi tuleville vuosille tiekarttojen ja hankkeiden avulla. Digitalisaation edistäminen on yksi strategian tärkeimmistä painopistealueista, ja digitalisaatioon liittyvät hankkeet konkretisoivat henkilöstölle digitalisaation organisaatiossa saamat muodot ja muutoksen odotetun aikataulun. Uudistuksia jalkautetaan ja edistetään yksikötasolle asti muun muassa digityöryhmän ja työntekijälähettiläinä toimivien digilähettiläiden avulla.

No kyllä se (digitalisaatio) näkyy tosi monella tavalla, et jos miettii tietysti ensimmäinen mikä on, niin kaikkia näitä kehityshankkeita, tässä suunnilleen tietää, mitä on tulossa vuoden kahden sisällä. Vaikka meikäläisen liiketoimintalinjassa tulee täysin uusi digivakuutusyhtiö. (H1)

Että meilläkin on digityöryhmä erikseen olemassa, joka perustettiin vuoden alkupuolella tai meillä on ryhmätasolla tämmönen hole-in-one -projekti, kehitysprojekti, joka oli kaikilla pankeilla. Että lähettiin tekemään tiekarttoja tän digikehityksen osalta. Että mitkä on ne päällimmäiset tekemiset tänä vuonna, ens vuonna, mitkä pitää saada eteenpäin. Ja sitä varten sitten perustettiin digityöryhmä, että se vie niitä asioita eteenpäin, mutta nyt meillä on sitten digilähettiläät jo jokaisessa yksikössä, jotka vie sitten niitä käytännön asioita eteenpäin, silloin kun muutoksia tulee. (H4)

Kehityshankkeiden toteuttaminen vaatii merkittäviä rahallisia panostuksia, ja OP Ryhmä onkin päättänyt panostaa kehitykseen 300–400 miljoonaa euroa vuosittain seuraavina vuosina (OP Ryhmä 2017). Tämän seurauksena organisaation tulee miettiä tarkoin resurssiensa kohdentamista, jotta rahaa saadaan vapautettua lisäarvoa tuottamattomista toiminnoista kehitystyöhön ja liiketoiminta voidaan pitää kannattavana. Rahallisten panostusten toivotaan realisoituvan lisääntyneenä tuottona tulevaisuudessa, kuten kaksi johtajaa avaavat puheessaan.

Ja jos tietyllä tavalla mietitään taas sitä meidän tekemistä, et meidän pitäis kuitenkin säilyttää se tämän hetken tuloskunto. Samalla meillä pitäis olla riittävät resurssit, niinkun henkilöstöresurssit, toimitilaresurssit, ja sit sinne tumpataan niinkun kahden miljoonan ylimääräinen kuluerä. Niin tota, se on aikamoista nuorallakävelyä. Se re-

surssointi. Et se että me ninkun se kaks miljoonaa napataan vaan sillä, et meidän pankkiliiketoiminta kasvaa niin valtavasti, että me saadaan se kahden miljoonan lisäys, niin ei tuu tapahtumaan. (...) Tälläkin hetkellä meillä on liiketoimintojen profiointi menossa. (H1)

No alkuvaiheessa, niinku sanoin, kun me ei täällä tehä sitä kehitystyötä, vaan se tulee ryhmältä, niin se kehitystyö, mitä tällä hetkellä tehään, niin totta kai se vaikuttaa kuluina pankin liiketoimintaan tällä hetkellä. Mutta sitten taas meidän pitää miettiä, niin että ne ihmiset, jotka vapautuu niitten uusien toimintamallien myötä sinne myyntipintaan, niin pystyy tekemään sit takasin päin sillä myyntityöllä sen tuloksen. (H4)

Suoriutumista mittaavat tavoitteet tuovat strategian osaksi päivittäistä tekemistä ja ohjaavat henkilöstön tekemistä (ks. mm. Scott 1987, 18) kehityshankkeiden ja tiekarttojen ohella. Toimintamallit ovat olleet jatkuvassa muutoksessa prosessien digitalisoimisen myötä, ja tavoitteiden tarkoituksena on ohjata yksittäisten henkilöiden valintoja toimintamalleja tukeviksi. Organisaatiossa on kuitenkin kohdattu haasteita henkilökohtaisten tavoitteiden päivittäisessä ajantasaisesti muun muassa tietojärjestelmässä esiintyneiden puutteiden takia. Osin tavoitteiden päivittäisessä on onnistuttu, kuten eräs johtaja kertoo sitaatissa seuraavaksi, mutta osin tavoitteessa on myös epäonnistuttu, jolloin ristiriidat liiketoiminnalle kannattavan toiminnan ja yksilölle edullisen toiminnan välillä on koettu motivaatiota alentavina, kuten eräs johtaja kuvailee alla.

Tietysti sit tää digimaailma näkyy sit myös niissä meidän tavoitteissa, että kyllähän sinne pyritään tuomaan sellasia asioita, mitkä tukee sit sitä meidän toimintaa. (...) Henkilökohtaisissa tavoitteissa esimerkiks verkkoneuvotteluitten määrä on sellanen, että kun se tehostaa toimintaa ja se on niinku asiakkaitten toiveena (...) että me halutaan kasvattaa verkkoneuvotteluitten määrää sen sijaan, että kaikki on sitä kasvokkain kohtaamista. (H4)

(...) ehkä meillä tää tavoitemaailma pikkusen laahaa jäljessä. Että jos miettii meidän vakuutusneuvoja tällä hetkellä, niin sehän ois asiakkaan edun mukaista, että ryhmän, pankin edun mukaista, että me opetettais asiakkaita käyttämään niitä digitaalisia kanavia. Jolloin ne pystyy ajasta ja paikasta riippumatta hoitamaan asioita siellä. Mutta sit taas toisaalta, jos sää mietit yksittäistä vakuutusneuvojaa, sun tuloskortissa on vakuutusmyynti, niin sunhan kannattaa joka asiakas raahata tohon penkkiin ja tehdä ne kaupat siinä. Koska opastamisesta sinne digiin, kun se asiakas tekee ne ratkaisut siellä digissä, tää yksittäinen vakuutusneuvojahan ei saa siitä mitään. (H1)

Digitalisaation ja toimintaympäristön nopeiden ja merkittävien muutosten myötä kohdeorganisaation tulee siis tehdä muutoksia suhtautumisessaan strategian muodostamiseen ja toteuttamiseen ja siten myös tavoitteenasetantaan. Strategisen suunnittelun aikajänne tulee hahmottaa lyhyempänä kuin ennen, ja strategiaa on oltava valmis muokkaamaan tarvittaessa strategiakauden aikana. Strategia on offensiivisempi kuin aikaisemmin, ja organisaation toivotaan tekevän rohkeasti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa uusia avauksia ja kokeiluja, epäonnistumisen uhallakin, jotta se kykenee kehittämään toimintaansa kilpailijoita nopeammin.

Etenkin ihmisläheisyys ja vastuullisuus toimivat eettisinä ohjenuorina tehdessä asiakkaita ja henkilöstöä koskevia päätöksiä, ja yksilöiden toimintaa ohjaa vahvasti myös OP Ryhmän perustehtävän keskiössä oleva tavoite tuottaa

toiminnan tehokkuuden avulla hyötyä ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille. Joka tapauksessa organisaatiossa on tehtävä haastavia päätöksiä resurssien uudelleenallokoimiseksi kehittämismenojen kasvaessa, ja kaikkia on mahdotonta miellyttää tällaisessa tilanteessa. Kuten Sajasalo ym. (2019) pohtivat, organisaatio kohtaa tällä hetkellä haasteen, jossa sen tulee löytää tasapaino toimintaympäristön digitalisaation aiheuttaman muutospaineen ja toimialan vakiintuneiden toimintalogiikoiden sekä sosiaalisten normien kesken, oma arvopohjansa huomioiden.

5.3.3 Tekninen systeemi

Kuten sanottua, digitalisaation etenemisen tahti ja suunta määrittyvät pitkälti IT-alan kehityksen mukaan. Toisaalta ryhmä on kokonaisuudessaan riippuvainen ryhmän keskusyhteisön päätöksistä edistettävien teknologioiden ja sovelusten suhteen. Organisaation teknisen systeemin kehitys näyttäytyy useimmille haastateltavista yksittäisinä, eri tavoin eri yksiköjä koskettavina uusina työkaluina, kuten automatisoituna luottopäätösmoottorina, sähköisenä allekirjoituksena ja sähköisessä muodossa käsiteltävinä sopimuksina, joiden hyödyntäminen on mahdollistunut sovelluskehityksen myötä. Muuan johtaja ja toimihenkilö mainitsevat esimerkkejä teknisistä edistysaskeleista.

Se (digitaalinen allekirjoitus) on meidän kehityshankkeita, eli tietyllä tavalla sää voit neuvotella lainan vaikka verkkoneuvotteluna, ja allekirjoittaa sen sähköisesti. (H1)

Sun ei tarte enää fyysisesti tulla välttämättä mitä, no, nyt jo paljo tämmösiä peruspankkipalvelusopimuksia pystytään tunnistautuu siinä verkkoneuvottelussa, että sun ei tarte tulla sitä nimmaria vetään tänne, vaan sää sähköisesti hyväksyt sen sillä, kun sä oot avannu sen yhteyden pankkiin. Ja siellä pystytään face-to-face neuvotteleen, että asiakas näkee mun kuvan ja mää nään asiakkaan kuvan (...) (P5)

Toisaalta teknisen systeemin kehitys näyttäytyy aineiston mukaan organisaatiossa myös suurempina, koko yritystä koskettavina muutoksina muun muassa digitaalisissa palvelukanavissa, viestintäkanavissa ja yrityksen sisäisissä järjestelmissä ja laitteissa. Viestinnän kanavien kehitys näkyy organisaatiossa esimerkiksi verkkoneuvottelujen ja chat-palvelun mahdollistumisena ja käytön lisääntymisenä, organisaation intranetin kehittymisenä vuorovaikutteiseksi viestintäkanavaksi ja sosiaalisen median lisääntyneenä käyttönä ammatillisen viestinnän työkaluna. Muun muassa uudistunut, eri laitteisiin skaalautuva op.fi-palvelu, mobiililaitteiden lisääntynyt käyttö pankkiasioiden hoitamisessa ja uudistunut mobiiliapplikaatio näkyvät uudistuksina sekä työntekijöille että asiakkaille, kun taas pääasiassa sisäisiin prosesseihin vaikuttavana uudistuksena tuotiin esiin etätöön mahdollisuus ja kehitteellä oleva integroitu asiakasnäkymä asiakaspalvelun tueksi.

(...) uus asiakasnäkymä esittelyssä, se on meillä pilotoinnissa, se on ihan sillä lailla vielä keskeneräinen, että siihen tehdään koko ajan korjauksia ja muuta, mutta kun se käytiin läpi, mitä se tulee olemaan ja minkälainen se järjestelmä tulee olemaan, millä me asiakkaita kontaktoidaan, että siinä on kaikki chatti, verkko, puhelin, kaikki niin-

ku samassa. Että sä voit sujuvasti siirtyä chatistä puhelimeen, ei tarte niinku katkasta linjaa ja ottaa uutta linjaa, vaan kaikki toimii samassa (...) (H4)

Haastateltavilla oli osin eriävissä määrin tietoa teknisten ratkaisujen kehityksestä tulevaisuudessa, ja osalla haastateltavista oli myös henkilökohtaisia näkemyksiä organisaation mahdollisista tulevista kehityssuunnista. Mobiilipankkikortit, sähköiset tunnuslukulistat ja sähköiset vakuusasiakirjat mainittiin konkreettisina, tulevaisuudessa toteutuvina uudistuksina, kun taas analytiikan hyödyntäminen kohderyhmien personoinnissa, ja myös keinoäly ja esineiden internet yksittäisten informanttien esiin nostamina tunnistettiin tulevaisuudessa laajemmin liiketoimintaan vaikuttavina ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia luovina mahdollisuuksina, kuten eräs asiantuntija visioi.

Ne (pankin ketjut) muuttuu paljon kevyemmäks, joo kyllä, että pystytään niinku tuottamaan, tuottamaan tammosen, onko se nyt tekoäly tai keinoäly, tai jonkun tällaisen kautta, niin aika paljon helpommin, palveluja, jotka on ollu, sanotaanko, kohtaamisia vaativia. (H3)

Kun se, ajattelette vaikka sitä, sitä, IoT:tä, asioitten internettiä, mikä se nyt on suomalaiselta nimeltään, niin tota mä en tiedä miks me ei voitais olla sellasessa tosi vahvasti mukana, jos meillä on iso vakuutusyhtiö. Me ollaan terveydenhoitoalalla mukana missä on elintärkeätä saada niinku hengenvaarassa olevilta ihmisiltä elintoimintotietoja ja kaikkee muutakin ja tota kuvittelisin, että se prosessi, missä tota se raha liikkuu (...) (H3)

Organisaation jäsenet odottavat organisaation teknisen systeemin kehityksen helpottavan ja yksinkertaistavan heidän toimintaansa. Teknologian ja sen sovellusten kehityksen oletetaan mahdollistavan yksinkertaisemmat prosessit ja paremman käyttökokemuksen sekä asiakkaan että yrityksen henkilöstön näkökulmasta, kuten johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat informantit kertovat.

Mä kuvittelen, että uudet välineet, mitä digitalisaation kautta muodostuu niinku mun käyttöön on entistä helpompia. Tosta kännykästä vaikka niin onhan ne nyt muuttunu tässä mistä ne nyt ois yheksänkymmentäluvun taitteessa (H3)

(...) uskon siihenkin, tai toivon vahvasti, että monet meidän tekniset ominaisuudet, myös meidän sopimuksissa ja mitä meillä myyjätki käyttää ja mitä itse käytetään, niin neki menee eteenpäin ja helpottuu ja palveluja ostetaan verkossa, meidänki palveluja helpommin, (...) että siitä tehtäis mahdollisimman helppo tai sellainen... Niinkun myyjillekin, jotka täällä vaikka kasvotusten myy niitä tuotteita, et sekin yksinkertaistuis ja tulis helpommaks, et sitä pystyttäs, et muutkin myymään niitä vahinkovakuutus tuotteita, ku pelkästään vakuutusneuvojat, et se ois niin helppoo ja yksinkertaista. (P8)

Uusien teknisten sovellusten kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä työtä, ja usein sovellusten käyttäjiltä vaaditaan ylimääräistä työtä sovelluksen testaamisen, kehittämisen ja omaksumisen osalta ennen kuin sovellukset alkavat helpottaa arkea. Aina luvatuissa aikatauluissa ei pysytäkään, kun lanseerataan uusia sovelluksia tai työkaluja, ja tämä aiheuttaa ajoittain haasteita jokapäiväisessä työssä pankeissa.

Joo, sähköiset sopparit, ne on ainut. Mut siinäkin on sit sellasia lasten vikoja, et siihen on hommattu niinku tollanen padi, mut sit siinä on se, et kun sä hommaat sen... teet sopimuksen asiakkaan kanssa, niin se pitää silti tulostaa se sopimus, et asiakas voi lukee. Muuten sen pitäis lukee tästä näytöltä se, ja se on vähän van... niinkun meidän asiakaskunta on vähän iäkkäämpää, niin ei ne pysty lukemaan sitä tosta näytöltä. Niin sit se pitää joka tapauksessa tulostaa ensiks ja sit ne niinkun hyväksyy sen ja sit ne, et voinks mä allekirjottaa sen tähän? No okei, anna mennä. Sit mä skannaan sen, ja sit se menee sinne järjestelmään. Et siinä ei oo, siitä ei saa niinkun mitään hyötyjä. Se on nopeempi, kun mä hoidan sen paperilla. (H2)

(...) asioita on viety kovasti paljon pidemmälle siellä kammioissa ja niissä tietyllä tavalla siinä porukassa joka ei oo niin lähellä sitä asiakasrajapintaa ja tätä myyntipintaa, ja silloin kyllä aika ajoin törmää siihen että voi kunpa ne ois meidän kans keskustellu pikkusen aikasemmin ni oltas tältä vältytty taikka tää ois menny meidän toiveitten mukaan. Sellasia haasteita mä tunnistan tällä hetkellä, että tän digitalisaation tavallaan alla ja sen tavallaan boostaamisessa meille tulee tänne kentälle semmosia näennäisiä digitalisaatiotemppeja jotka ei ookaan niitä aitoja oikeita juttuja (...) (P7)

Yrityksen teknisen systeemin ei siis nähty kehittyvän itsenäisenä yksikkönään, vaan olevan vahvasti kytköksissä toimintaympäristössä tapahtuvaan teknologioiden kehitykseen. Uusien teknologioiden ja niiden sovellusten kehitykseltä odotetaan, aikaisempaa tutkimusta mukaillen, toiminnan tehostumista (Brynjolfsson & McAfee 2014), sekä uusien ja parempien tuotteiden ja prosessien kehittymistä (Bresnahan & Trajtenberg 1996), parantaen näin sekä asiakaskokemusta että työntekijäkokemusta. Uusien teknisten ratkaisujen testaaminen ja käyttöönotto näyttäytyvät osin haastavina organisaation jäsenille varsinkin, jos he kokevat, että kehittämisen vaiheisiin liittyvä viestintä ei ole ollut riittävää tai heitä ei ole osallistettu riittävässä määrin kehitystyöhön, jolloin heidän odotukset oman ja asiakkaan arjen helpottumisesta teknisten ratkaisujen avulla eivät täyty.

5.3.4 Rakenteellinen systeemi

Muutokset organisaation teknologiaympäristössä ja -systeemissä aiheuttavat väistämättä muutostarpeita myös organisaation rakenteellisissa systeemissä, joka käsittää organisaatorakenteen lisäksi myös organisaation prosessit ja työroolit. Organisaation sisäinen rakenne kuvastaa usein toimintaympäristön kehitystä, ja sitä pyritään muokkaamaan palvelevaksi organisaation pyrkimyksiä vastata ympäristön vaatimuksiin (Scott 1987, 19). Prosessit, työroolit ja organisoituminen ovat organisaation rakenteellisen systeemin osasysteemejä, jotka kietoutuvat myös haastateltavien puheessa tiiviisti yhteen ja ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Organisaatorakennetta muokataan hitaammalla syklillä prosessien ja työroolien muutosta mukaillen vastaamaan organisaation uudistuvaa strategiaa ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita, kuten kaksi johtajaa kertovat:

Jos miettii työn tekemisen tapoja, niin tota, kaikki liiketoimintaan liittyvät prosessit han elää sen mukaan, mitä se automatisaatio ja digitalisaatio sen mukaan sinne tuo. Eli joitakin asioita viedään suoraan, suoraan tota eteenpäin, ilman että siihen tarvitaan ihmistä mukaan, mutta sitten tulee tilalle jotain, mihin tarvitaan aina se ihminen väliin. Eli mehän muokataan meidän omaa toimintaa just sen mukaan, mikä on mahdollista (...) (H4)

Mut kyl mä sitä pohdin, mitä se sit tarkoittaa ja kuin tää sit muuttuu, miten tää muuttuu tää mejän tekeminen täällä. Varmasti pikku hiljaa meilläki tätä konttoriverkostoa varmasti tullaan supistaan, ja meidän työ on juuri sitä, et meil on ne tietyt asiantuntijaryhmät. No miten se sitte organisoidaan, missä niitä asiantuntijoita voi tavata mahdollisesti? Onko se aina vaan sieltä verkon kautta vai pääseekö koskaan enää tapaamaan fyysisesti? En mäkkään niihin osaa sanoa vastaust. Mä aattelen, et pikku hiljaa tää varmaan tässä etenee siihen suuntaan, mut niin kauan ku vielä on suuret ikäpolvet ja sitäki vanhemmat ihmiset, jotka meillä asiakkaana on, niin kyllä me vielä tarvitaan niitä perinteisiäki palveluita. (P15)

Organisaation sisäiset prosessit digitalisoituvat vähitellen, prosessin osa kerrallaan, ja aineistosta nousee toistuvina esimerkkinä esiin työtä paremmin tukevien tietojärjestelmien ja sovellusten kehittyminen sekä sähköisen allekirjoituksen mahdollistama dokumenttien digitaalinen hallinta. Nämä edistysaskeleet näkyvät ulospäin muun muassa uudistuvina palveluprosesseina ja ostamisen helppoutena digitaalisten kanavien kautta. Asiakaskokemuksen parantaminen nähdään kehityksen päämääränä sekä tärkeänä kilpailuedun tuojana, ja tulevaisuudessa digitalisaation odotetaan näkyvän muun muassa laadukkaampana vuorovaikutuksena asiakaskohtaamisissa. Myös järjestelmän sisäiset käyttäjät nähdään tärkeinä digitaalisen kehityksen asiakkaina kuluttaja-asiakkaiden rinnalla. Nämä asiat nousevat esiin myös erään johtajan ja erään toimihenkilön puheessa.

Että tälläki hetkellä tietää ja on useita vuosia jo toivonu et tietysti asiakkaan meidän palveluiden ostomahdollisuus olis tuolla verkossa ja mobiilissa paljon helpompi, et se on mun mielestä se toinen puoli sitä asiaa. Et niit on kaks puolta mitä pitäs rinnan koko aika viedä vahvasti eteenpäin, että asiakas on helppo ostaa, yhteydenpito sähköisissä kanavissa olis helppoo ja vaivatonta, nopeeta, ja sit taas toisaalta et sillon ku se asiakas tulee meille ni kaik meidän järjestelmät tukis sitä asiakaskohtaamista niin että se antas sille myyjälle informaatio. (P7)

Et tänä päivänä se asiakaskokemuksessa heijastuu sellasina lieveilmiöinä, että kaikissa eri organisaation lohko, segmenteissä, samoja asioita kysellään siltä asiakkaalta useempaan kertaan, tiedot ei välity sujuvasti tasolta toiselle (...) Ja tässä mä nään ihan oikeesti sen, että jos tässä joku toimija pystyy ottamaan pankkikentässä semmoisen tiikerinloikan tässä kuviossa, niin se voi äkkiä myöskin asiakaskokemuspuolella tehdä sellasta tosi kovaa jälkee ja niinku tää, tässä mä toivoisin, et näitä asioita mietitäs, ei pelkästään vaan vanhoja järjestelmiä viilaamalla, että jos me saadaan joku pikku juttu tavallaan vietyä, vaan kyl siitä pitäs rakentaa semmonen soiva, toimiva peli ihan yli näitten eri organisaatorajojen. Et se ois semmonen, ja se työntekijäkokemus on mun mielestä pitää näissä asioissa myöskin nostaa keskiöön, että ihmisiltä pitäis saada niitä wau-efektejä myöskin tosta työntekijärajapinnasta näihin uudistuksiin. (P18)

Toiminnan odotetaan helpottuvan digitalisoituvien prosessien ja automatisaation ansiosta, mutta samanaikaisesti uudet teknologiat mahdollistavat digitalisoituvien prosessien avautumisen kilpailulle tai ulkoistettaviksi, kuten sekä johtotasolla että toimihenkilötasolla työskentelevät haastateltavat ilmaisevat seuraavissa sitaateissa.

(...) nää luototukset on ehkä haastavampia, sitä hidastaa vahvasti tää vakuuspuolen käsittely, niinku joku asunto-osakekirjan vakuudeks, et aika hankala sanoa, että Espanja lähtee sitä heti lähettelee ja se prosessi vielä estää sen, että se ihan tosta, mutta sitten kun ne muuttuu sähköiseks, ne tulee ihan varmasti muuttuun, niin sekin niin-

ku, ei se voi olla enää semmoinen, että sitkeesti pidetään kiinni, että jarrutetaan tällä näitä, vaan että se tulee muuttuun, ne tulee menee sähköseks ja kyl se vaan se kisa, se on se, vaikka se on vähän, että koko maailma, mutta kyl se vaan on (...) (P6)

Tekeekö ne kotoo vai tehäänkö ne... No Suomessa on, tai tehäänkö ne Virosta, että se on yks mahollisuus. Vanhas, palkanlaskennassa, siellä just ulkoistettiin Viroon itte asiassa yks yksikkö vähän kokeilumielessä, et se sinne tehtiin, että. Suomi on nyt sillai kielenähän se nyt on, että niinkun Britanniassahan on paljon pitempi, pitkään ollu Intiassa ulkoistettu, mutta varmaan ihan kaikkien työ paljon automatisoidaan myös. Et semmoset henkilökohtanen palvelu varmasti vähenee kyllä. (P4)

Aineistossa konkreettisenä ulospäin näkyvinä prosessien digitalisoitumisen aiheuttamina muutoksena tuotiin toistuvasti esiin suuren osan pankki- ja vakuutusliiketoiminnasta siirtyminen digitaalisiin kanaviin ja sen myötä asiakkaalle tarjottava ajasta ja paikasta riippumaton palvelu. Kassapalveluajat ovat supistuneet, ja niiden odotetaan supistuvan entisestään asiakasliikenteen vähentyessä konttoreissa. Toisaalta etukäteen sovittavien neuvottelu- ja verkkoneuvotteluaikojen sekä organisaation aloitteesta tapahtuvan konsultaation odotetaan olevan yhä laajemmin saatavilla ilt-aikoina ja tulevaisuudessa myös lauantaisin, kuten kaksi johtajaa kertovat alla.

Joo ja se että juurikin mitä aikaisemmin sanoin että asiakkaat.. Me vaan odotettiin kun asiakkaat tulee konttoriin. Ja sitten me pyritään sitä lattialiikennettä hallitsemaan mutta nykyään se on jo toisinpäin. (...) enimmäkseen se on sitä että pankista ollaan yhteydessä, jos halutaan tavata. (...) ei asiakkaat enää nykypäivänä tuu pankkiin, jos ne tarvii jotain pankkiasiaa hoitaa, ne menee verkkoon. Jos halutaan oikeasti niille asiakkaille antaa henkilökohtaista palvelua, kyllä niitä yhteydenottoja tulee, mutta silti ei kaikki oo niin aktiivisia seuraamaan ja tarttuun ja huomaamaan niitä asioita, että kyllä meidän tehtävä on tarjota asiakkaille ne parhaat edut ja olla sillai kartalla siitä että tältä joltain puuttuu ja sitten autetaan. (P14)

(...) kyl mä uskon että, ihan lähitulevaisuudessakin, että me palvelemme lauantaisin ja ehkä jopa sunnuntaisin, mutta ainakin lauantaisin. Ja tämmöset chat-tyyppiset palvelut, puhelinpalvelut, niin jos me nyt tarjotaan niitä kahdeksasta kahdeksaan, niin kyl mä uskon, että me tarjotaan niitä vähintään aamuseitsemästä kahteenkyt-kahteen tai kahteenkyt-kolmeen. (P13)

Digitaaliset palvelukanavat lisäävät keskimääräisesti asiakastyytyväisyyttä, kuten muuan toimihenkilö kertoo.

Ja tää on myös semmoinen, kaikki nää meidän digikanavat, paitsi et se niinku totta kai tehostaa sitä toimintaa, mut on huomattu, et se parantaa sitä asiakastyytyväisyyttä merkittävästi. Esimerkiks verkkoneuvotteluissa saatu NPS on parempi ku kasvokkaisissa kohtaamisissa konttoreissa. Ihmiset on tyytyväisiä, asiakkaat tykkää niistä. (P18)

Tulevaisuudessa asiakkaiden toivotaan saavan henkilökohtaisempaa ja siten laadukkaampaa palvelua datan ja uusien työkalujen hyödyntämisen sekä järjestelmäkehityksen mahdollistamana, kuten alue- ja keskijohdossa työskentelevät informantit tuovat esimerkeissään esiin.

Sit on tietysti markkinoinnin, myynnin, asiakkuuden hoidon toimintatapoihin, mitkä liittyy ihan sitten niihin käytännön tekemisiin, prosesseihin, miten toimitaan missäkin tilanteessa, miten hyödynnetään minkäkinlaisia vaihtoehtoja, on se sitten videoi-

ta tai esimerkiksi meidän asiakaskokemusyksikkö lähti liikkeelle sillä, että ne lähetti jokainen omille asiakkailleen videon, jossa esittelivät itsensä, olen sinun yhteyshenkilösi ja tulen olemaan yhteydessä. (H4)

Itse ehkä odottaa sitä seuraavaa steppiä, nyt meillä otetaan listoja, ja nähdään et mitä olemassaolevaa asiakkaalla jo on. Ja sitten lähetään sieltä sohimaan että osutaan oikeaan. Digitalisaatiolta odotan sitä että meillä on oikeesti täsmäyhteydenotot siihen hetkeen kun sillä asiakkaalla on ihan oikeasti se tarve, ettei olla niin sanotusti lehti-kauppiaita, että tykkäisitkö tämmöisestä, vaan aidosti tiedetään, että tämmöselle vois olla saumaa, sitä räätälöintiä. (P14)

Muutokset organisaation teknisessä systeemissä ja prosesseissa aiheuttavat muutoksia myös organisaation jäsenten työrooleissa (ks. mm. Toiminen 2017, 71). Työnjaon ihmisten ja koneiden välillä uskotaan määräytyvän sen mukaan, kumpi tuo enemmän lisäarvoa prosessille ja tuottaa sen paremmin. Automatisoitavissa olevissa ja algoritmeihin perustuvissa prosesseissa koneet ovat vahvoilla, kun taas myyntityö ja asiakassuhteen ylläpitäminen tulevat oletettavasti jatkossakin pysymään ihmisten vastuulla, kuten eräs johtaja ja asiantuntija kertovat.

Mietitään, että miten tää meillä tapahtuu, mitä meidän pitää tehdä, jotta me pystytään toimimaan sen mukaan, mitä se prosessi sitten vaatii, se käytännössä tarkoittaa sitä, että ihmisten roolit muuttuu. (H4)

Mutta se muuttaa mun mielestä, se semmonen järkevä peruste, mikä tässäkin on nähnyt tän kymmenen vuoden ajan, vaikka ei se ehkä digitaalisuutta ollu, mutta ikään kun sellanen tekeminen jää pois, missä mulla ei oikeesti oo prosessiin mitään lisäarvoa. Vaikka nyt sen sijotustoiminnan uudelleenmiettiminen tai joku tällanen. Et jos joku pystyy sen tekeen paremmin ja paketoit. Et oli se nyt sitten kone tai ihminen. Niin kumpi sen paremmin tekee, niin se sen paketoit. Mut kuka sen sitten ratkasun esittää sille loppukäyttäjälle, niin siinä mä luulen sen tarvii olla aika pitkään vielä ihminen. (...) se mun lisäarvoni tulee sen luottamuksen kautta, että miten pystyn tarjoo ne kanavat asiakkaalle. (P9)

Pankkitoimintaa ei siis haluta eikä lainsäädännön takia voidakaan siirtää täysin itsepalveluna tehtäväksi. Pankkihenkilöstön roolissa korostuu proaktiivinen ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille, ja asiakasta halutaan nähdä edelleen toisinaan myös kasvotusten henkilökohtaisen ja luottamuksellisen suhteen ylläpitämiseksi, kuten muuan toimihenkilö ja paikallisjohdossa työskentelevä informantti kertovat.

(...) kanssakäyminenkin tuntuu että vähenee meidänkin työssä, kun kone on joka tavallaan tekee sen työn kumminkin. Ensin meillä oli kaikki asiakkaat sitten me ne ajettiin ulos tonne koneille ja sitten me aina nyt pyydetään kumminkin takaisinpäinkin, et kyllä me kumminkin halutaan asiakkaitakin nähdä, et sit taas mennyt siihen suuntaan taas et pitäs asiakkaisiin olla yhteydessä ja pyytää käymään ja kattoon että tää tuntuu hassulta et ensin pois ja sit taas, niin kun monikin on sanonut että ensin tavaltaan että tee kaikki vaan siellä koneilla ja sitten soitellaan hetken päästä että tuutko käymään. (P2)

Niin pitkään kuin mun työ on keskeisesti asiakkaiden kohtaamista aika monella tavalla, emmä usko, että se muuttaa sitä ydintä. Mä syön paljon lounaita asiakkaiden kanssa, illallisia, käyn niitten kanssa erilaisissa jutuissa ja sillä tavalla ja se niinku se fyysinen läsnäolo on se ydin tässä asiassa. Jos sitä ei olis, niin sillonhan kaikki va-

rainhoitotehtävät tehtäis Helsingistä tai Lontoosta tai New Yorkista. (...) mä en oikeestaan niinku ihmisen läsnäoloa poista mitenkään. (H3)

Työroolien tiedetään olevan voimakkaassa muutoksessa, ja katoavista sekä uusista rooleista esitetään aineistossa erilaisia järjeilyjä ja veikkauksia. Rutiininomaisten taustatehtävien tilalle odotetaan syntyvän lisääntyvässä määrin työn tekemisen tapoja ja liiketoimintaa uudistavia asiantuntijatehtäviä. Jatkossa liiketoiminnalle nousevat yhä tärkeämmiksi muun muassa data-analytiikan osaajat, monikanavaisen myyntityön osaajat ja sosiaalista mediaa asiantuntijaroolinsa rakentamisessa hyödyntävät osaajat.

Ihan, no ihan uudenlaisia tehtäviä. Että se on varmaan se suurin että, kuitenkin perinteisesti pankeissa on paljon ollu semmosia niinku taustatehtäviä, niin nehan on poistunu. Ja kun ne on monesti aika rutiininomaista tekemistä ja pitemmän päälle varmasti puuduttaa. Ja kun mietin nyt tätä uutta sukupolvea joka sieltä tulee, niin harva niistä innostuu tehtävästä, joka on niinku tollasta liukuhihnatyötä, niin nää uudet tehtävät antaa ihan toisenlaisia mahdollisuuksia, ne antaa mahdollisuuksia kehittyä, kehittää sitä omaa tekemistään, miettiä niinku työn tekemistä vähän eri tavalla, mitä perinteisesti on mietitty. (H4)

Kyllä, nimenomaan, että se semmonen niinku analytiikan hyödyntäminen ei näin pankkitasolla oo ollu kovin hyvää, vaikka meillä on valtava tieto asiakkaasta. Mutta me ei olla pystytty hyödyntämään sitä ja sinne varmaan tulee niitä rooleja, mitä jatkossa sit tarvitaan. Me tarvitaan sellasia henkilöitä, jotka pystyy analysoimaan sitä meidän asiakasmaailmaa ja asiakkaiden käyttäytymistä ja erilaisia palveluita ja miettimään sitä kautta sit, että mihin kohdistetaan minkäkinlaisia toimenpiteitä. (H4)

Parantuneet verkon kautta tapahtuvan viestinnän ja etäyhteyden mahdollisuudet tehostavat työtä ja vähentävät työntekijän sijainnin merkitystä.

Enemmän saa tietysti aikaan, kun sää pystyt viikkotasolla käsittelemään huomattavasti enemmän asioita, kun ei mee aikaa siihen reissaamiseen. Ja sit tietysti tää etätyön mahdollisuus on yks, mikä mahdollistaa aika paljon tietyllä tavalla sitä niinkun tekemistä. Sitäkin pystyy valikoimaan, että missä hetkessä, eikä oo sidottu mihinkään fyysiseen sijaintiin. (H1)

Uusien digitaalisten ratkaisujen opettelu on oleellinen alue jokaisen kohdeorganisaatiossa työskentelevän työnkuvaa. Myös kouluttajana ja teknisenä tukena toimiminen - niin alaisille, kollegoille kuin asiakkaille - on aineiston mukaan yhä tärkeämpi osa monen työroolia, kuten paikallisjohdossa toimivat informanttit avaavat.

Niin, eli et kyllä se on se just se, että me saadaan ne ihmiset oppiin ja mieltään ne asiat hyvin helppoiks ja helppokäyttöisiks, ja sitä kautta sitten opettaa niitä meidän asiakkaitakin. Ja että meidän asiakkaille on helposti mahdollisuus valita, miten he haluaa meidät kohdata, et he voi sitten valita sen oman tapansa toimia. (P8)

pyritään ehkä siitä maailmasta, että aktiivisesti kahdeksan tuntia istutaan työpöydän takana odottamassa, että asiakkaat tulee hakemaan meiltä ratkaisuja, niin enemmän semmoseen liikkuvaan muotoon, missä opastetaan digikanaviin. (H1)

Uusien työroolien syntyemisestä huolimatta työpaikkojen odotetaan vähenevän kokonaisuudessaan finanssialalla, ja eräinä perusteluna tälle mainitaan

maksuliikenteen menettäminen uusille kilpailijoille ja rutiininomaisten back office-toimintojen automatisoituminen tai katoaminen prosessien keventyessä.

Jos nyt aattelee sitä 2020 mikä meillä käytiin läpille, niin eihän meitä tarvita enää. Ei kai, kun konehan tekee kaikki, ei siis nyt kaikkea mutta siis pääsääntöisesti, et sehän on ihan merkittävä muutos, jos ne kaikki mitä siellä meidän tilaisuudessa käytiin läpille niin kyllä ihan uskomattomalta tuntuu, et voiko tää maailma mennä siihen mut kai se voi mennä. (P2)

Mutta kokonaisuutena meidän alalla varmaan niinku työpaikat vähenee, koska osa meidän tekemisistä automatisoituu ja sitten tulee paljon kilpailijoita, jotka vaikuttaa siihen meidän tekemiseen. Että ei se oo itestään selvää, että pankit hoitaa jatkossa maksuliikennettä, koska ulkopuoliset toimijat pääsee tekemään sitä. Että kyllä varmaan niinku todellisuus on sitä, että työpaikat kokonaisuutena vähenee. (H4)

No kyllä mä väitän, et tästä back office -toiminnot ja muut, et ne tulee keskittymään enemmän kun prosessi kevenee, ja ei siihen tarvita ihmistä väliin. (H2)

Digitalisaatio vaikuttaa myös kohdeorganisaation rakenteeseen: digitalisaation mahdollistaminen ja edistäminen on ollut tärkeänä tekijänä taustalla eri liiketoimintojen kehittämisessä ja siitä seuraavassa organisaatorakenteen muutoksessa, kuten eräs johtaja kuvaa.

No tällä hetkellä meillä on menossa tota... yt-prosessi. Ja tota... kaikkien liiketoiminta-alueiden profilointi, tää on prosessi, jossa ei pyritä tota.. irtisanomisiin vaan muutetaan tehtäviä, organisaatiota vastaamaan tätä tulevaa... (...) meidän näkemystämme tästä tulevasta pankki- ja vakuutusliiketoiminnasta. Tarkoittaen tietysti, että sinne osaltaan digitalisaatio, se on oikeestaan se niinkun laukaseva tekijä, liikkuvuus... Minkälaisia palveluita tarjotaan, missä tarjotaan, minkälaiset aukioloajat meillä on? (H1)

Asiakkaille näkyvimpänä muutoksena kohdeorganisaation rakenteessa ovat olleet muutokset palveluverkostossa. Konttoreita ja palvelua tuottavia yksiköitä on vähennetty, varsinkin pienimpiä konttoreita odotetaan suljettavan tulevaisuudessa. Tämä edellyttää pienten Osuuspankkien fuusioitumista suurempiin Osuuspankkeihin, ja syynä fuusioiden taustalla on kannattavuuden parantaminen. Tehokkuutta on haettu myös keskittämällä aikaisemmin itsenäisten pankkien tuottamia tukitoimintoja ryhmäpalvelujen tuotettavaksi.

Mut kyllä se niinkun.. jos miettii meidän ryhmää, niin fuusioita tulee, ja ja... näin ehkä haetaan sitä niinkun... volyymietua, että ihan pienimmät Osuuspankit fuusioituu isommiksi kokonaisuuksiksi. (...) et jos mennään tästä... vuoteen 2025, niin tota, mikä on se digiasioiden osuus, miltä näyttää itsenäisten pankkien asema? Onko meillä tarvetta tämmöselle konttoriverkostolle vai... Sen päättää asiakkaat. (H1)

(...) Vallilan tai prosessipalvelut rupes siinä kohtaa harkitsemaan sitä myynnin tuen yksikön ottamista, elikkä ku musta tuntuu niin hirveen hassulta et ku meil oli tosiaan oma luotto- ja vakuuspalveluyksikkö ja sit oli myynnin tukiyksikkö, verkko- ja puhelupalveluyksikkö, ni sitte näistä kolmesta yksi olisi jäänyt tavallaan pankin hoidettavaksi (...) Mä uskon näin että me ollaan hyvin tehokas pankki, ja me ollaan puhtaasti myyntiorganisaatio, elikkä se selkeytti ihan hirveesti tätä meidän kuvioo. (P7)

Perinteistä konttoripalvelua korvataan avaamalla uudenlaisia palvelupisteitä, joissa asiakkaita ohjeistetaan käyttämään digitaalisia itsepalvelukanavia ja ote-

taan neuvotteluihin vain ajanvarauksella. Organisaatiossa on pilotoinnissa myös asiakkaita digitaalisiin palvelukanaviin ohjaava asiakaspalveluyksikkö.

Ja meillähän on tällä hetkellä ollu tuolla XXX marketpisteellä ollu sellanen erilainen, tai niinku erityyppinen rakenne kuin muualla, kun siellä ei oo kassapalveluita ollenkaan, siellä on ollu se digipiste, missä on voitu opastaa asiakasta saman tien, kun asiakas kävelee siihen niin sanotulle torille. (...) Se on ollu nyt reilu, no kaks vuotta tulee täyteen. Mutta se oli myös yks tämmönen kehittämishanke, uuden ajan konttori. (H4)

(...) jos miettii tätä niinku ihan pankkitason digitalisoitumista, niin meillä perustettiin huhtikuussa tuo asiakaskokemusyksikkö nimeltään Asko, ja siellähän itse asiassa on tällä hetkellä 20 henkilöä, vastuutettuja asiakkaita on noin 20 000, ja tän yksikön tehtävä on nimenomaan opastaa asiakkaita näihin digitaalisiin kanaviin. (...) Et meillä on itse asiassa yksikkö, joka on uuden ajan digiyksikkö, ensimmäinen ryhmässä, ensimmäinen... Ensimmäinen tota missään pankissa. (H1)

OP Ryhmän odotetaan seuraavan kilpailijoiden jalanjäljissä ja madaltavan organisaatorakennetta poistamalla keskijohdon kerroksia, kuten eräs toimihenkilö arvioi:

Jos meillä on tässä yli 200 työntekijää, naapurissa 90, niin tähän on aika sellanen... korkee tää hierarkia tässä. Et siellä on toimitusjohtaja, sit siinä on muutama välipomo ja sit on suorittava taho. Niin mä väittäisin, et siitä siitä tulee pyyhkiytymään muutama kerros välistä pois, tai ainakin toivosin, et niinku kulurakenteiden kannalta ois järkevää. (H2)

Prosesseja digitalisoidaan mahdollisuuksien mukaan paremman asiakaskokemuksen ja tehokkaampien työkalujen tuottamiseksi, ja työroolit elävät osin tämän myötä. Verkkoasioinnin mahdollisuus asettaa eri maantieteellisissä sijainneissa asuvat asiakkaat tasa-arvoisempaan asemaan palvelun saatavuuden kannalta. Digitalisaation voidaan siis tulkita lisäävän tasa-arvoisuutta talouden eri toimijoiden (Friedman 2006, 7-20, 479) lisäksi kuluttaja-asiakkaille. Digitaaliset palvelukanavat ovat konttorikäyntejä edullisempi ratkaisu myös organisaatiolle, sillä ne eivät parhaimmillaan sido henkilöresursseja eivätkä toimitiloja, ja siksi usea varsinkin johtotasolla työskentelevä henkilö näkee isoa kuvaa tarkastellessaan digitaaliset kanavat preferoituna palvelukanavana.

Vaikka osa prosesseista tulee automatisoitumaan ja digitaaliset palvelukanavat sekä itsepalvelu kasvattavat jatkuvasti suosiotaan ihmistyötä korvaten, asiakkaiden uskotaan edelleen tarvitsevan asiantuntijoiden tukea ja arvostavan henkilökohtaista kohtaamista erityisesti ei-rutiininomaisten, merkittävien ratkaisujen tekemisessä (ks. myös T-Media Oy 2015, 5-7). Siten laajat kokonaisuudet hallitsevien erityisasiantuntijoiden konsultatiivisen tuen uskotaan olevan tärkeä kilpailuetu yritykselle myös jatkossa, Sajasalon ym. (2019) tutkimustuloksia mukaillen. Sajasalon ym. mukaan voittavana yhdistelmänä nähdään valmius kohdata asiakkaat heidän toivomalla tavalla yhdistettynä mahdollisimman sujuviin ja automatisoituihin digitaalisiin palvelu- ja taustaprosesseihin. (Sajasalon ym. 2019, 78-79, 88.)

5.3.5 Organisaation jäsenten suhtautuminen digitalisaatioon

Tässä alaluvussa avataan aineistossa nousseita teemoja liittyen organisaation jäseniin, heidän osaamiseen ja heidän muodostamaan psykososiaaliseen systeemiin, johon luetaan myös vuorovaikutussuhteet organisaation jäsenten välillä (Kast & Rosenzweig 1972). Aikaisemmassa rakenteellista systeemiä käsittelevässä osiossa käsiteltiin myös työroolien muutosta, mikä nivoutuu vahvasti yhteen myös tässä alaluvussa käsiteltävään osaamistarpeiden muutokseen organisaatiossa.

Aineistosta nousi esiin organisaation jäsenten erilaisia suhtautumistapoja digitalisaatioon.

Mä en oo mikään ideanikkari enää. En oo enää semmonen, että on tässä muutama vuosi työntekoaikaa, niin mä yritän pysyä näissä jutuissa mukana. (...) Tää digitaalisuus, siinä mä en oo pysynyt.. se mennään niin kauheeta vauhtia eteenpäin, että se on nyt semmonen ensimmäinen, missä yritän tietysti pysyä mukana, ei se mua inhoita, mutta se ei oo mun ykkösjuttu. (P2)

Ja ehkä se on enemmän justinsa ehkä se... Voi olla nelikymppinenkin tavallaan diginatiivi sillai, että jos on oikeesti ollu alusta saakka mukana, niin kyllähän ne on tosi päteviä. Et vaikke se ihan sanan siinä merkityksessä, mutta enemmän se asenne ehkä on siinä. (P4)

Suuri osa haastateltavista näki digitalisaation kaiken mullistavana voimana. Muutoksen vaikea ennakoitavuus ja tunne omasta kyvyttömyydestä vaikuttaa muutokseen aiheuttivat levottomuutta osassa organisaation jäsenistä, kuten eräät paikallisjohdossa sekä toimihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät haastateltavat avaavat alla. Tunteen digikehityksen mukana pysymisen haasteesta voidaan nähdä osin liittyvän ikään – diginatiivit ovat päässeet tottumaan uusiin teknologioihin jo nuorella iällä, ja ikääntyneemmällä väestöllä uuden omaksumiseen liittyy enemmän poisoppimista. Kuitenkin oppimiskyvyn nähdään koostuvan ikää enemmän asenteesta.

Suurin osa organisaation jäsenistä kertoi näkevänsä digitalisaation kuitenkin positiivisena, mahdollisuuksia tuovana muutoksena. Nämä henkilöt luottivat löytävänsä paikkansa muuttuvassa toimintaympäristössä, ja he olivat valmiita sopeuttamaan omia roolejaan ja kehittämään osaamistaan tarpeen tullen vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin, kuten muuan toimihenkilö avaa alla.

Että mä ite oon justiin toivon tai kuvittelen, aattelen, että näistä digihommast vois tulla semmonen, olla itelle semmonen markkinarako täs talossa, että siitä vois jotenkin hyödyntää, jotenkin (tehtävänimike) en haluis ihan kauheen kauaa välttämättä olla. Niin se vois olla semmonen, mitä vois ehkä hyödyntää tässä se digilähettäläshomma. (P4)

Yhdeksi merkittävimmistä digitalisaation aiheuttamista haasteista voidaan aineiston perusteella tunnistaa tarvittavan osaamisen ja kyvykkyyden varmistaminen organisaatiossa, kuten erä johtaja kuvaa.

Mutta niinku aiemmin jo puhuttiin, niin kyllä se sellainen kyvykkyyksien kehittäminen ja muutosten hallinta on tässä varmaan lähivuosina meillä kaikista tärkeintä, kun

mieltii sitä digikehitystä. (...) Koska sitten niissä uusissa tehtävissä tarvitaan erilaista osaamista. Että meidän alalla ehkä on näitä tämmösiä pitkiä työuria ja se näkyy myös meidän ikärakenteessa, niin mä luulen, että sellanen luonnollinen poistuma eläkötymisten kautta helpottaa meitä tässä tilanteessa. Ja sitten kun on mahdollista ottaa sitä uudempaa kaartia niihin tehtäviin, mitä sitten on. (H4)

Digitalisaatio luo luonnollisesti uudenlaisen tarpeen digiosaamiselle, mutta lisäksi henkilöstöltä kaivataan valmiutta sopeutua jatkuvaan muutokseen. Nämä kyvykkyydet voidaan nähdä edellytyksinä organisaatiossa aukeavissa uusissa rooleissa menestymiselle, ja kuten eräs johtaja tuo seuraavassa esiin.

(...) meillä pankissa aukee jonkun verran uusia tehtäviä, niin niissä ehkä on osaamisvaateet sen kaltaiset, jos sulla ei oo halua tai kykyä tähän digitalisaatioon... jos ei oo niinkun halua liikkuvuuteen... jos ei oo tota tämmöstä yleensäkin muutoshalukkuutta, niin ehkä sit niihin tehtäviin ei oo edellytyksiä. (H1)

Digitaaliseen perusosaamiseen voidaan lukea kyvykkyys käyttää erilaisia teknologioita, palvella asiakkaita monikanavaisesti sekä ohjeistaa myös asiakkaita ja kollegoja tai alaisia digitaalisten työvälineiden käytössä. Organisaatio tarjoaa työvälineet, koulutusta ja opastusta, mutta moni organisaation jäsen kokee kyvykkyyksien kehittymisen olevan pitkälti henkilön omalla vastuulla ja halukkuuden uuden omaksumiselle olevan sisäsyntyistä – ketään ei pakoteta oppimaan tai omaksumaan uusia toimintatapoja, kuten paikallisjohdossa toimiva haastateltava sekä eräs toimihenkilö kertovat.

Ei tää aika enää.. se on niin kovaa tää työnteko täällä et se on joka minuutti on käytävä johonkin muualle, just sen takia kun tää digitalisaatio menee niin nopeasti eteenpäin. Kun sekin vie oman aikansa.. kun täytys.. no se on ittestä kiinni, se on aina niin kun kaikki on sanonu, et se on oman kalenterin hallintaa, et ne ajat täytyy vaan pistää kiinni ja päästä lukee, kun tänne myllyyn tulee koko ajan niin paljon uutta tietoa, et täytys pysyä ajan tasalla myös niissäkin. (P2)

ne odottaa, että se aina tulis koulutuksen kautta se kaikki, et joku kaatais sen tiedon sun päähän sisään, ja nyt mä osaan sen. Kun se vaatis sen oman yrityksen ja erehdyksen ja tehdä sitä asiaa. Mut kun sitä ei vaadita tällä hetkellä, et sitä pitäis tehdä, niin ei sitä tee sit oikein kukaan. Et sen takia ne määrät esimerkiks verkkoneuvotteluissa on pieniä, koska se kynnsy tehdä sitä, kun se tekniikka on uutta, niin on vähän iso. (H2)

Johtotason tulee siis varmistaa riittävä osaamisen taso sekä henkilö- että organisaatiotasolla. Johto- tai esimiesasemassa työskentelevien osaamisen tulee olla riittävällä tasolla, jotta he kykenevät ohjaamaan alaistensa kyvykkyyksiä sekä asenteita ja suhtautumista muutokseen. Osaamista pyritään vahvistamaan organisaatiossa suurten digiosaamisen lisäämiseen keskittyvien hankkeiden avulla, ja osaamisen tilaa seurataan digibarometri-kyselyn avulla, kuten kaksi johtajaa avaavat alla.

Niin oikeestaan se, että pitää varmistaa henkilöstön osaaminen, muutosvalmius. Ehkä isolta osin keskustella siitä suhtautumisesta siihen muutokseen mitä tää liiketoiminta tuo tullessaan. (...). Oma osaaminen suhteessa kaikkeen uuteen digitaaliseen, mitä on tulossa. Että tietyllä tavalla, jos edellytys on, että henkilöstön pitäis osata, ja pystyä opastamaan asiakkaita, niin tietysti se ois hyvä, jos itelläkin ois jonkinlainen käry, miten nää systeemit toimii. (H1)

Sitten on henkilöstö ja osaaminen on yhtenä tiekarttana siellä. Eli tota miten me hyödynnetään meidän osaavat ihmiset tässä digimaailmassa, miten me varmistetaan se uudistumiskyky siellä. Eli se kyvykkyysmaailma ja siellä on tietyt asiat, mitä viijään eteenpäin. Ihan jokaisen kanssa, tehään suunnitelmia, muun muassa jostain social selling -maailmasta, ketkä meillä on niitä henkilöitä, jotka painottaa tekemistään sinne (...) (H4)

Vaikka digiosaaminen on vahvasti tapetilla ja on aiheuttanut muutoksia nykyisin finanssialalla tarvittavan perusosaamisen standardiin, tarve perinteiselle finanssialan asiantuntijuudelle ei katoa mihinkään sen rinnalla. Osaamisen ydin pysyy useissa tehtävissä samana, ja sen välittämisen kanavat muuttuvat osin, kuten eräs informantti paikallisjohdosta arvioi.

pointti on oikeesti siellä se, että vaikka ne asiakkaat on entistä fiksumpia käyttää näitä, mä tiedän omista junioreista, että emminä pärjää niille, kun ruvetaan kattelee näitä laitteita. (...) mutta sitten ei se oo mihkään kadonnut, että kyllä mä väitän, että mä tiedän kyllä omiin junioreihini verrattuna, jotka on tämmösiä vähän alle kaksikymppisiä, niin varmasti sata kertaa enemmän näistä pankkiasioista edelleen ku ne tietää. Eli se asiantuntijuushan ei oo hävinny mihinkään. Et itse asiassa sitä ihmiset haluaa entisestään jatkossakin. Ne haluaa pankista, että mulla on nyt tämmönen ongelma, mun pitäis saada se ratkaistua, mä lähestyn sun puoleen, kun sä oot asiantuntija. (P6)

Digitalisaatio vaikuttaa organisaatiossa olevan osaamisen lisäksi organisaatiossa vallitsevaan vuorovaikutussysteemiin, jota sen jäsenet rakentavat muun muassa tekemällä valintoja viestinnän sisältöjen ja vuorovaikutuksen tapojen välillä. Uudenlaiset viestinnän välineet mahdollistavat myös uudenlaisten vuorovaikutussuhteiden syntyminen mahdollistaessaan muun muassa viestinnän maantieteellisestä sijainnista ja osastorajoista riippumatta. Suuri osa organisaation henkilöstölle tuottamasta viestinnästä käsittelee digitalisaatioon liittyviä uudistuksia organisaatiossa, ja samoja aiheita käydään läpi niin yksikkö- ja tiimitasolla kuin kahdenkeskisissä keskusteluissakin. Viestintä tapahtuu monikanavaisesti, ja sähköisten viestintäkanavien, kuten pikaviestimen ja intranetin, kehitys on lisännyt viestinnän vuorovaikutteisuutta.

Jos kattoo meidän intraa, niin siellä on niinkun päivittäin melkein näistä hankkeista. Ja... sitä on pankkitasolla, toimitusjohtajasta lähtien, kyllä melkein joka toimitusjohtajan lynkki sitä sivuaa. Sitä on johtoryhmätasolla, sitä on tiimitasolla. Nyt jos miettii esimerkiksi osaamiskeskustelut, mitä meillä tällä hetkellä on käynnissä... yhtä kuin... vanhanaikainen kehityskeskustelu, niin kyllä tietyllä tavalla siellä tosi iso painopiste on siinä, että mikä on se henkilön osaaminen nyt, ja mitkä on ehkä ne vaaheet tulevaisuudessa, ja kyllä se tähän digitalisaatioon liittyy aika voimakkaasti. (H1)

tää digimaailma on tuonu sit meidän esimerkiks sisäiseen toimintaan ja viestintään ihan uusia vaihtoehtoja hyödynnettäväks, että ei meillä oo vielä pari vuotta sitten tämmöstä kuin vuorovaikutteista intraa, vaan se on ollu hyvin yksisuuntaista se viestintä (...) Se voi olla chattijuttua, koska meillä on sitten mese erikseen, mutta voidaan keskustella tietysti kahen välisenä siellä intrassakin, mutta siellä on niinku keskustelupalstat ihan ja uutissyötemaailma, mihin voi jokainen kommentoida (...) (H4)

Kun organisaatiota tarkastellaan avoimena systeeminä, myös organisaation jäsenten vuorovaikutussuhteet organisaation ulkopuolisiin toimijoihin ovat kiinnostuksen kohteena.

Asiakaspuolelta varmaan asiakkaan elämä helpottuu, kunhan ei tehdä liian kaukaiseksi itseämme sitte siinä et me lasketaan vain sen digitaalisen palvelun varaan, että koska asiakkaalla on se oma mieli ja hänel on valinnanvapaus, ja sit silläki voidaan erottautua ja tavallaan et ei mentäs vain yhteen kanavaan, et se monikanavaisuus on musta hirveen tärkeätä. Erilaiset tilanteet tarvitsee ja vaatii erilaisia kohtaamisia ja eri kanavissa, varmaan tulevaisuudessakin, mä uskon niin, koska ihmisiä me ollaan ja tää ihmisen kans keskustelu on tosi kivaa. (P7)

(...) se tarjoaa monia mahdollisuuksia se digitalisaatio, mutta tokihan siinä vähenee myös tää ihmiskontakti, mut verkkoneuvottelussa, sehän on vähän puolivälin matka kumpaankin suuntaan, että siinä on se ihmisläheisyys, mut on myös se digitalisaatio. Et luulen, et verkkoneuvotteluja tullaan käymään tosi paljon enemmän jatkossa. (...) Niin luulen, et ainaki niiden osalta säilyy myös se ihmisläheisyys. (P3)

mutta tavallaan se prosessi on käynnissä, että pyritään hyödyntämään sosiaalisen median verkostoja aika paljon. Ja, ja tota... ite pyrin siinä suht aktiivisesti toimimaan ja... ja niinkun miettimään sitä, että missä, mistä ihmiset hakee tietoa ja miten se näkyvyys toimii eri kanavissa (...) Et siinä on jokaiselle oma pläni miten sitä viedään eteenpäin ja... Et se on tavoitteellista toimintaa sitten. (H2)

Perinteisen kasvotusten käytävän vuorovaikutuksen uskotaan siis vähenevän, muttei katoavan, organisaation jäsenten ja sen asiakkaiden välillä. Henkilökohdaisen palvelun koetaan olevan tärkeää luottamuksellisen asiakassuhteen luomisen ja ylläpidon kannalta, ja erilaisten tilanteiden havaitaan vaativan erilaisia kohtaamistapoja. Nämä havainnot tukevat myös Sajasalon ym. (2019) kohdeorganisaatiosta kumpuavia tutkimustuloksia, joiden mukaan digitalisaatiokeskustelussa esiintyy positiivisen suhtautumisen lisäksi myös vasta-argumentteja ja epäileviä käsityksiä muutoksen nopeudesta, laajuudesta ja eritoten siitä, pystyvätkö järjestelmät ja asiakaskäyttäytyminen todella kehittymään skenaarioissa ja organisaation tavoitteissa esitetyllä nopeudella. Asiakkaiden uskotaan tarvitsevan ”oikeiden ihmisten” neuvontaa ja asiantuntijuutta tulevaisuudessakin varsinkin merkittävien päätöstensä tukena. (Sajasalo ym. 2019, 87-88.)

Uusista digitaalisista viestintäkanavista verkkoneuvotteluun suhtauduttiin erityisen positiivisesti ja sen uskottiin yleistyvän palvelukanavana, sillä se tuo sekä digitalisuuden että ihmiskontaktin positiiviset puolet kohtaamiseen nopeudellaan ja henkilökohtaisuudellaan. Vuorovaikutusta pyritään lisäämään organisaation jäsenten ja asiakkaiden välillä myös lisäämällä läsnäoloa ja hakemalla myyntimahdollisuuksia sosiaalisesta mediasta. Digitaalinen osaaminen puhututti organisaatiossa, ja uusien työkalujen ja palvelukanavien käyttöönotto vaatii oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä johto-, asiantuntija- että toimihenkilötasolla.

5.3.6 Johtamissysteemi

OP Ryhmän suuri koko, keskusyhteisövetoisuus ja samalla osuuspankkien itsenäisyys asettavat oman uniikin ympäristönsä johtamissysteemille kohdeorganisaatiossa. Korkean hierarkian uskottiin hidastavan digitalisaatiota organisaatiossa ja jättävän yksittäiselle organisaation jäsenelle vähäisen mahdollisuuden vaikuttaa digitalisaation etenemistähtiin tai -suuntaan. Tätä tukevat myös muuan johtajan ja asiantuntijan näkemykset.

Niin mullahan ei niinku henkilökohtaisesti oo minkäänäköistä välinettä nopeuttaa tai hidastaa sitä, mä voin ainoastaan tukea niitä toimenpiteitä ja kannustaa ja niin edespäin ja ryhmässä, jossa on paljon päättäjiä, niin päätöksenteko on vähän hitaampaa kuin pienessä yhden hengen yrityksessä. Toisaalta me pystytään sitten aika isoja massoja käsittelemään, mikä ei ihan kaikilta onnistu. Kyllä, digitalisaatio on vähän ehkä hitaampaa meillä, mutta se on päättäväistä ja se viedään niinku hyvin ponnekaasti läpi kaikille tasoille. (H3)

Eli mehän muokataan meidän omaa toimintaa just sen mukaan, mikä on mahdollista, ja sit kun me ei ite kehitetä kuitenkaan niitä meidän prosesseja, vaan ne tulee keskusyhteisöltä, niin mehän enemmän jalkautetaan niitä täällä. (H4)

Eräs toimihenkilö toi esiin, että johtamissysteemi ei ole onnistunut modernisoitumaan muiden kehitysaloitteiden mukana, ja johtamistasta tulisi tuoda lähemmäs päivittäistä tekemistä.

Se organisaatio madaltuis ja tota niinniin se johtaminen ois lähempänä sitä arkea. Nyt on johtajia, joita mä en nää puoleen vuoteen, vaikka ne on tossa kerroksen ylempanä. Niin se on ihan hassu tilanne. Ja ne on tällasia niinku myynnin johtajia, ja... ja tota, silti ne ei siitä käytännön myyntityöstä niin... He vaan siellä lukee exceleitä ja antaa tulikomentoja norsunluutornista, niin se on mun mielestä niinku 60-luvulla ne tyypit vielä, anteeks nyt vaan [nauraen]. (...) Kokoajan rummutetaan tavallaan aika tavalla modernia tällasta asennetta ja digitalisaatiota, mut et sitten... ja se ihmisten johtaminen ja se organisaatiorakenne, niin se ei oo... et se on edelleen se vanha pankki... osuuspankkirakenne mikä on ollu viimeset 20 vuotta. (H2)

Ryhmäohjaus nähtiin kuitenkin tarpeellisena, ja sen toivottiin jopa lisääntyvän. Organisaation jäsenet tunnistivat tarpeen uudistaa toimintaa ja ottaa uusia työkaluja käyttöön mahdollisimman nopealla aikataululla, jotta OP voi vastata kilpailuun, ja tällöin osuuspankkien tulisi kehittää toimintaansa mahdollisimman yhtenäisellä tavalla vision mukaisesti.

Siis mä nään sen niin et se on hyvä asia et se (ryhmäohjaus) on lisääntynyt, ihan sen takia että tää maailma on muuttunu niin että meiän tarvii muuttaa niin paljon sitä meiän prosesseja, sisäisiä asioita, ni sen takia sen pitääkin olla yhtenäisempää sen tekemisen että me saadaan sitä tiikerinloikkaa eteenpäin (...) Tää verkkoneuvottelu on yks semmonen esimerkki. Ryhmän tavote on että meiän pitäs tehdä niitä paljon enemmän. (...) mut ryhmä ei mainosta tätä palvelua. Ja kun me kysytään et miksei ryhmä mainosta, ni ku meil on niitä pankkeja jotka ei oo viel lähteny mukaan, mis ei osata tätä. (...). Et mun mielestä sen pitäs olla niin päin et ryhmä sanoo että mainonta alkaa, nyt teiän täytyy tää opetella. (P16)

Organisaation jäsenet tunnistivat siis korostuneen johtamisen tarpeen uudistuvassa organisaatiossa ja antoivat sille mandaatin, ja tätä tukee myös muuan keskijohtoon kuuluvan informantin mielipide edellä. Muutoksessa olevassa organisaation johtamissysteemissä korostui myös muutosjohtamisen tarve. Asenteita pyrittiin johtamaan ja muutosvastarintaa selättämään korostamalla oppimismyönteisyyttä, lisäämällä muutosmyönteisyyttä ja hallitsemalla mahdollisia muutokseen liittyviä pelkotiloja, mitä myös eräät johto- ja asiantuntijatasoilla työskentelevät haastateltavat kuvaavat alla.

Riippuu mitä nähdään uhkina, et mä luulen et millä tasolla mitäkin uhkia nähdään. Tietysti mä uskon niin että meiän myyjät näkee sitä uhkaa että työpaikat vähenee pankkialalla, niinku varmasti tulee käymäänkin, sit tärkeetä siinä kohtaahan on se

viestintä, miten me viestitään ja miten sä johdat sitä porukkaa. Iso muutos on ovella ja nähdään näitä uhkia. (P7)

Ja varmasti sitten se digitaalisuus tulee sieltä vielä enemmän ja enemmän. Sitä nyt kovasti täällä (paikkakunnalla) rummutetaan. (...) tuntuu että se on meillä täällä XXX:n osuuspankissa nostettu semmoseks päivän teemaksi eli varmasti yritetään henkilökuntaakin kannustaa siihen että ei oo sellasta pelkoa muutokseen ja että rohkeasti ottaa kaikki palvelut ite käyttöön, jotta niitä osaa kertoa asiakkaillekin. (...) Esimies rummuttaa, kaikki esimiestaso rummuttaa. Koulutuspäivät liittyy siihen digitalisaatioon. (P1)

Esimiehet havaittiin tärkeinä mielipidejohtajina, ja työntekijälähettiläitä käytettiin heidän apuna konkreettisen muutosten jalkauttamisessa päivittäiseen tekemiseen. Toisaalta organisaation muutos koostuu muutoksista yksilöiden toiminnassa (ks. mm. Scott 1987, 18), ja organisaatiossa pyritään vahvistamaan itsensä johtamisen taitoja esimiesten ja "tsemppareiden" toimesta, kuten eräs johtaja kertoo.

(...) nyt meillä on sitten digilähettiläät jo jokaisessa yksikössä, jotka vie sitten niitä käytännön asioita eteenpäin, silloin kun muutoksia tulee. (...) Meillä on sitten siinä rinnalla vielä itsensä johtamiseen liittyen tämmöset tsempparit. Jotka tekee sitä sitten itsensä johtamisen näkökulmasta, muutosjohtamisen maailmaa ja ovat niinku myös tukena siinä. (...) Ja tota sitten, jos oli henkistä kuntoa tai jotain muuta, niin mietittiin aina, että miten se osuu tähän meidän työyhteisöön, meidän työn tekemiseen, niin kyllä se on just näin, että esimiehen apu, monessa asiassa. Ja tuki sitten myös sille muulle porukalle. Että joskus asioista on helpompi puhua työkaverille kuin esimiehelle. (H4)

Myös johtamisen tulee kehittyä työn tekemisen muotojen mukana, kuten johtotasolla toimivat henkilöt avaavat.

Johtaminen, niin siihen on satsattu jo sillai, että meillä on tämmönen tulevaisuuden myyntivalmennus, joka on alkanut nyt esimiesten tai myynnin johtajien valmennuksilla, jolla nimenomaan tähdätään siihen, että mitä se johtaminen on digitaalisessa maailmassa. Vaatii erilaista johtamista, jos aatellaan, että meillä on etätyötä, meillä on liukuvaa työaika, mitkä on ne lainalaisuudet, mitkä tulee siellä esiin, kun kuitenkin pitää tavalla tai toisella tuloksia saaha aikaseks. Et voi koko ajan vahtia kuka tekee mitäkin, ja mitkä on ne johtamisen keinot sit siinä. (H4)

Kyllä se on aika pitkälti henkilöjohtamista nykyään, ennen ehkä vahvimmin oltiin oman yksikön johtamisen että katottiin vaan miten yksiköllä menee, ja meillä on ollut kaiken maailman konttorirankingeja, et ollaan verrattu et mikä yksikkö pärjää, mutta nytten kun nähdään että kuitenkin nää yksikötkin koostuu yksilöistä, että pyritään sitä yksilöä aina kehittää, kun ne on kuitenkin jaettu yksilöille ne tavoitteet. Niitä mä seuraan jokaisen kanssa melkein viikkotasolla. (P14)

Digitalisaatio luo siis tarpeen etäjohtamiselle muutosjohtamisen lisäksi. Etätyön tekeminen ja liukuvat työajat lisääntyvät, ja johdettavat eivät ole usein fyysisesti johtajan näköpiirissä, jolloin viestintä ja ohjaus siirtyvät yksilöjohtamisessakin yhä enemmän digitaalisten välineiden avustuksella tehtäviksi. Tietojärjestelmät ja datalla johtaminen ovat tärkeä osa johtamista ja tavoitteenseurantaa. Niiden avulla voidaan jatkaa useissa rooleissa eräänlaista mikromanageerausta fyysisen kontrollin katoamisenkin jälkeen, kun tarkkojen toteutumista voidaan seurata reaaliajassa yksilötasolla. Kontrollia ilmenee siis tietojärjestelmien mahdol-

listamana erityisesti määrällisten tavoitteiden piirissä työskentelevien ihmisten johtamisessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisestä osiosta saatuja tuloksia digitalisaation vaikutuksista organisaatioon avoimena systeeminä ja verrataan niitä tutkielman kirjallisuuskatsauksen pohjalta tuotettuun teoriaosuuteen. Luvun sisältö etenee tutkimuskysymysten ohjaamana, ja organisaation systeemiä käsittelevä osuus etenee osasysteemi kerrallaan tulososiossa käytettyä järjestystä seuraten. Tässä luvussa muodostetaan vastaus tutkimuskysymyksiin tutkimuksen tuloksiin ja ja aikaisempaan tutkimukseen perustuen. Lopuksi esittelen myös aiheeseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

6.1 Havainnot empiirisestä osiosta ja vertailu teoriaan

Tämän tutkimuksen tarkoituksiksi nimettiin tutkimuksen alussa tunnistaa ja kuvata digitalisaation vaikutuksia kohdeorganisaation ja sen jäsenten toimintaan. Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten organisaation jäsenet ymmärtävät digitalisaation ilmiönä?

Miten digitalisaation koetaan ilmenevän kohdeorganisaation toiminnassa?

a. Miltä osin digitalisaatio vaikuttaa organisaation systeemiin?

b. Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on systeemin eri osissa ja miten nämä osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään?

Miten organisaation jäsenet suhtautuvat digitalisaatioon?

6.1.1 Miten digitalisaatio ymmärretään organisaatiossa

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta digitalisaatio nähdään teknologian kehityksen aiheuttamana teollisena vallankumouksena, joka läpäisee kaikki ihmistoiminnan muodot vaikuttaessaan sekä yhteiskuntaan, kulttuuriin että talouteen merkittävällä tavalla (Brynjolfsson & McAfee 2014, 7). Myös aineistosta nousi esiin kohdeorganisaation jäsenten jakama ymmärrys siitä, että digitalisaatio tulee vaikuttamaan merkittävästi yhteiskuntaan ja siten organisaation toimintaympä-

ristön kautta myös organisaation tekemiseen. Digitalisaatio nähtiin siis vääjäämättömästi organisaation jäseniä koskettavana asiana, luonnonvoiman tavoin (Sajasalo ym. 2019, 83). Vaikka teknologian kehitys tunnistettiin merkittävänä liiketoimintaan vaikuttavana asiana kautta linjan, osa haastateltavista näki digitalisaation luonnollisena jatkumona jo pidemmän aikaa tapahtuneelle finanssialan vähittäiselle digitalisoitumiselle, jolloin mullistuspuhe oli heidän mielestään saanut viime vuosina suuremman mittakaavan kuin tarpeellista. Liiketoiminnan prosessien digitalisoiminen on alkanut Watsonin (2016) mukaan 1980-luvulla rahannostoautomaattien ja elektronisten pankki- ja luottokorttien tulosta markkinoille ja sitten vähitellen puhelimitse, verkkopalvelun kautta ja viimeimpänä mobiilin kautta lisääntyvästi tarjolla olevina palveluina, joskin teknologian kehitys on kiihtynyt ja uusia läpimurtoja on saavutettu erityisesti 2010-luvulla (Brynjolfsson & McAfee 2014, 9, 55, 106).

Käsillämme oleva ICT-kehitys luo yleiskäyttöisenä teknologiana samankaltaisia uusia mahdollisuuksia eri toimialoilla. Tämän seurauksena markkinat ovat yhdentyneet ja rajat erilaisten palveluntarjoajien välillä ovat hälvenneet. Samalla yritysten tarjoamat palvelut alkavat muistuttaa yhä enemmän toisiaan. (Lyytinen ym. 2010.) OP Ryhmän strategisena tavoitteena on arvon luominen asiakkaalle ”uudistamalla olemassa olevia liiketoimintojamme sekä kehittämällä uudentyyppejä asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia ja uusia innovatiivisia palveluja” (OP Ryhmä 2018). OP Ryhmän nimettynä tavoitteena on siis laajentaa toimintaansa puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. OP:lla on kolme pääliiketoiminta-aluetta, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. OP on laajentanut vahinkovakuutuksen toimintaansa terveyst- ja hyvinvointipalveluihin, ja tältä osin OP on jo hälventänyt rajaa toimialojen välillä ja hypännyt perinteisen finanssitoimintansa ohella haastamaan julkisen ja yksityisen terveydenhuollon toimijoita.

Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen nostetaan OP Ryhmän strategiassa keskeiseksi syyksi uudistaa liiketoimintaa, ja asiakaskäyttäytymisen muutos sekä asiakkaan arjen helpottaminen nousevat myös aineistossa toistuvasti esiin tärkeinä motivaatiotekijöinä muutokselle. Watsonin (2016) mukaan tämänhetkinen finanssialan digitalisaation aalto on pääosin lähtöisin asiakkaiden muuttuneista vaatimuksista, kun tätä ennen palveluntarjoaja itse pyrki edistämään digitaalisia edistysaskelia parantaakseen toimintansa tehokkuutta. Asiakkaat odottavat pankkien palvelujen olevan yhtä vaivattomasti saatavilla kuin muiden toimialojen palvelujen. (Watson 2016.)

Digitalisaaliselta kehitykseltä haetaan tutkimusaineiston mukaan pitkälti asiakkaille näkyviä hyötyjä, kuten yhä usemman palvelun saatavuutta nopeammin ja vailla konttorikäyntiä verkon tai mobiilin kautta. Tämän ohella tärkeänä tavoitteena pysyi organisaation jäsenten toiminnan ja organisaation prosessien tehostaminen, kuten sujuvia myyntikohtaamisia ja työn seuranta edistävien tietojärjestelmien kehittäminen, etätyön lisääntynyt mahdollisuus ja kehittyvät vuorovaikutteiset viestintäkanavat. Nämä havainnot mukailevat pitkälti Sajasalon ym. (2019) yhteenvetoa motivaatiotekijöistä mobiilipalvelujen kehittämiseksi OP Ryhmässä; palvelun saavutettavuuden ja tehokkuuden li-

sääminen virtaviivaistamalla ja automatisoimalla varsinkin asiakkaalle päin näkyviä prosesseja sekä mahdollistamalla 24/7-saatavuus, helppokäyttöisyys ja enemmän itsepalvelun mahdollisuuksia (Sajasalo ym. 2019, 79).

Aikaisemmasta tutkimuksesta oli huomattavissa, että digitalisaation vaikutuksista ja sen tuomista eduista ja haittavaikutuksista voidaan luoda erilaisia skenaarioita, mutta koska teknologiat ja niiden käyttötarkoitukset kehittyvät jatkuvasti ennakoimattomilla tavoilla, kehityksen suuntaa ja nopeutta tulevaisuudessa on mahdotonta ennustaa (Zittrain 2008, 43). Epävarmuus ilmeini vahvasti myös haastatteluaineistossa, ja oman organisaation tulevaisuuden hahmottaminen koettiin haastavana. Tulevaisuuden muutoksia pystyttiin hahmottamaan yksittäisten muutosten kautta, kuten verkkoneuvottelun lisääntymisenä, verkko- ja mobiilipalvelun lisääntymisenä, pidentyneinä aukioloaikoina ja sähköisenä dokumenttienhallintana. Lisäksi tulevaisuudesta tunnistettiin kaksi laajempaa haastetta: kilpailutilanteen kiristyminen ja sitä kautta osan ansaintamalleista todennäköinen katoaminen sekä asiakkaiden muuttuvat vaatimukset organisaatiota kohtaan.

6.1.2 Miten digitalisaatio ilmenee organisaation systeemeissä

Tässä tutkimuksessa käytetty viitekehys yhdistää Scottin (1987) sekä Kastin ja Rosenzweigin (1972) mallin organisaatiosta avoimena systeeminä. Mukailen johtopäätöksissä kyseisen viitekehysten rakennetta, jolloin aloitan pohdinnan organisaation yläsysteemistä, toimintaympäristöstä, ja etenen sitten käsittelemään organisaation alasysteemejä; arvot, strategia ja tavoitteet, tekninen systeemi, rakenteellinen systeemi, organisaation jäsenet ja johtamissysteemi.

Kirjallisuuskatsauksessa digitalisaation todettiin vaikuttavan mikrotason toimijoihin erityisesti kolmen toimintaympäristön disruption - asiakaskäyttämisen murroksen, teknologioiden murroksen ja markkinoiden murroksen - kautta (Ilmarinen & Koskela, 2015, 23). Myös tutkimusaineistossa nämä teemat nousivat tärkeimpinä toimintaympäristöstä tunnistettuina organisaation digitalisoitumista ajavina tekijöinä esiin, ja erityisesti asiakkaiden muuttuviin toiveisiin vastaaminen ja kilpailijakentän muutos herättivät keskustelua organisaatiossa. Henkilöstö teki muutoksen tarvetta ymmärrettäväksi itselleen erityisesti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden avulla, sillä aineiston mukaan henkilöstön toimintaa ohjaa vahvasti sisäsyntyinen halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Siten T-Media Oy:n raportissa tunnistetut ja myös tutkimusaineistossa esiin nousseet muutokset asiakaskäyttäytymisessä - sähköisten palvelukanavien käytön lisääntyminen, kilpailutuksen lisääntyminen ja asiakasuskollisuuden heikkeneminen - koettiin valitettavina ja organisaatiolle haasteita aiheuttavina asioina, mutta samalla luonnollisina muutoksina mahdollistuttuun teknologian kehityksen myötä. (T-Media Oy 2015, 8).

Digitalisaation aiheuttaman toimintaympäristön disruption yhtenä muotona nähdään erityisesti milleniaalisukupolven muuttuvien arvostusten ja odotusten aiheuttamat muutokset kuluttamisen tavoissa ja kysynnässä erilaisille hyödykkeille (EY 2016, 5). Myös tutkimusaineistosta nousi esiin tasapainottelu

asikkaiden erilaisten tarpeiden välillä palvelukanavien ja asiakaspalvelijoiden roolin suunnittelussa; digiorientoitunut asiakaskunta siirtyy itseohjautuvasti käyttämään digitaalisia palveluja, kun taas osa asiakkaista valitsee mieluummin konttorilla asioinnin tai kaipaa paljon tukea digitaalisten kanavien käytössä. Aineistosta nousi esiin eriäviä mielipideitä siitä, ovatko asiakkaiden odotukset ja valmiudet siirtyä digitaalisten palvelukanavien käyttöön ikäsidonnainen asia, jolloin milleniaalisukupolven käyttäytyminen ei ole aineiston mukaan niputettavissa ja ennustettavissa yhtä hyvin kuin teoriaosion lähdekirjallisuus antaa ymmärtää. Aineistosta nousi siis esiin selvänä myös Sajasalon ym. (2019) tunnistama tarve balanssin löytämiseen kahden eri alueen hallinnassa; organisaation tulee samanaikaisesti hallita vanhan finanssimaailman toimintalogiikka ja optimoida olemassa olevaa toimintaansa, ja toisaalta hallita uuden digitaalisen maailman toimintalogiikka ja kehittää tulevaisuuden palveluita, jotta eri asiakaskuntien tarpeet voidaan tyydyttää ja säilyttää tai kasvattaa omaa markkina-asemaa (Sajasalo ym. 2019, 88).

Tutkimusaineistosta oli tunnistettavissa Ilmarisen ja Koskelankin (2015, 23) esittelemä organisaation toiminnan ja toimintaympäristön kaksisuuntainen vaikutus toisiinsa. OP Ryhmässä on esimerkiksi havaittu markkinoilta tullut signaali kasvavalle tarpeelle asioida helposti verkon kautta, ja sen seurauksena OP on mahdollistanut vakuutusten ostamisen itsenäisesti verkosta. Asiakkaat ovat siirtäneet suurimman osan vakuutusostoistaan nopeasti digitaalisiin kanaviin, jolloin OP on saanut markkinoilta vahvistuksen ratkaisulleen. Asiakaskäyttämisen muutoksen seurauksena vakuutusmyyjien ajan odotetaan vapautuvan tulevaisuudessa myynnistä esimerkiksi asiakkaan verkossa tapahtuvaa asiointia tukevaan konsultointiin, jolloin vaikutukset ulottuvat edelleen henkilöiden työnkuviin.

Markkinoiden murros toimii toisaalta myös peloitteen tavoin selittäväenä tekijänä muutoksen tarpeelle; oman organisaation ja kilpailijoiden valmiuksia pärjätä digitalisaation vauhdilla muovaamassa kilpailuympäristössä vertailtiin aktiivisesti. Kakusta ei riitä jaettavaa sekä vanhoille että uusille toimijoille, ja organisaatioiden, jotka epäonnistuvat ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia odotuksia ja uudistamaan toimintaansa niitä vastaavaksi, odotetaan karsiutuvan pois pelikentältä. Siksi haastateltavat kokivat OP:n mittavat kehityspanostukset perusteltuina. Myös Sajasalon ym. mukaan yhtenä merkittävänä syynä mobiilipalvelujen kehittämiseksi on vastata kilpailijoiden luomaan uuteen alan standardiin ja toisaalta nostaa rimaa uusien, toimialle uusina tulevien kilpailijoiden varalle (Sajasalo ym. 2019, 79).

Ketterien ja perinteisten suomalaisten finanssialan toimijoiden ulkopuolelta tulevien toimijoiden uskotaan aineiston perusteella muuttavan markkinoiden toimintalogiikoita ja ottavan omakseen osan pankkien tuloa tuottavasta tekemisestä, kuten kulutusluotot ja maksuliikenteen. Näiden haastajien etuna nähdään kevyen organisaatorakenteen lisäksi vapaus toimia ilman pankkeja rajoittavaa tiukkaa säätelyä ja valvontaa. Myös teoriaosuudessa tunnistettiin, että markkinoille tulee uusia toimijoita haastamaan perinteisiä alan toimijoita ja niiden ansaintamalleja erityisesti uusien digitaalisten ratkaisujen (Sajasalo ym. 2019, 79)

ja täysin uusien liiketoimintamallien avulla (Ilmarinen & Koskela 2015, 26), ja digitalisaation mahdollistavat digitaaliset palvelukanavat tasoittavat pelikentän globaalisti eri toimijoille (Friedman 2006, 7-20). Aikamme trendinä on kehittää organisaatioiden hierarkiaa matalaksi ja rakennetta orgaaniseksi, jotta voidaan tavoittaa ajalle tarpeellinen ketteryys ja sopeutumiskyky (Jennings & Seaman 1994; ks. Minzberg 1979; Chakravarthy 1982).

Toimintaympäristö aiheuttaa siis organisaatiolle digitalisoitumisen paineen, ja digitalisaation vaikutukset näkyvät organisaatiossa niin strategian, tavoitteiden kuin arvojenkin tasolla. Kohdeorganisaation omaksuma tapa integroida digitalisaatio osaksi omaa tekemistä noudattaa pitkälti teoriaosiossa esiteltyä modernia tapaa digitalisoida liiketoimintaa (Bharadwaj ym.; Itewiki 2016), jolloin toiminnan digitalisoimisen vaikutukset ulottuvat läpi organisaation strategiaan, operatiiviseen toimintaan ja organisaatiossa olevaan osaamiseen. Prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin sulautetaan yhä enemmän digitaalisia elementtejä, jolloin yrityksen IT-infrastruktuuria ei voi tarkastella muusta toiminnasta erillisenä elementtinä (Bharadwaj ym. 2013; Itewiki 2016).

Digitalisaatio on yksi kohdeorganisaation vuonna 2016 muodostetun strategian pääteemoista, ja teeman uskotaan pysyvän esillä myös tulevaisuissa strategioissa. Teoriaosion mukaan digitalisoitumisen merkitys on korostunut yhteiskunnassa ja talouselämässä noin kahden viime vuosikymmenen ajan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 9), ja elämme nyt aikakautta, jolloin digitaaliset teknologiat kehittyvät hämmästyttävää vauhtia ja luovat yhä enemmän mahdollisuuksia innovaatioille yhdyntyessään (Brynjolfsson & McAfee 2014, 9, 55, 106). Tätä muutoksen nopeutta kuvastaa se, että digitalisaatio ei esiintynyt merkittävässä roolissa edellisessä, vuonna 2012 muodostetussa OP Ryhmän strategiassa.

Epävarmuus tulevasta liitettiin vahvasti myös keskusteluun strategian muodostamisesta, ja suunnittelun aikajänteen koettiin lyhentyneen. Muuttuvan ympäristön, kuten asiakaskäyttäytymisen, muiden toimialan yritysten ja IT-alan innovaatioiden, kehityksen tunnistettiin asettavan raameja organisaation valinnoille. Suurin osa haastateltavista näki tarpeellisena kokeilevan strategian, jotta muutoksen kelkassa voidaan pysyä. Myös finanssialan henkilöstölle tehdystä kvalitatiivisesta tutkimuksesta enemmistö vastanneista puolsi väitettä, jonka mukaan alalla on kokeiltava rohkeasti uusia toimintatapoja ja tehtävä muutoksia saatujen kokemusten perusteella (T-Media Oy 2015, 9).

Yritystoiminnan digitalisoimisen tunnistettiin teoriaosuudessa vaativan suuria rahallisia investointeja laitteisiin, yhteyksiin, osaamiseen ja johtamiskulttuuriin (Katz & Koutroumpis 2013), mutta kuitenkin juuri investoinnit palvelujen jatkuvaan kehittämiseen, henkilöstön osaamiseen sekä muutosta tukevaan yrityskulttuuriin ovat tärkeimpiä finanssialan kilpailussa selviämisen kannalta. (Pohjola 2016, 8, 17). Myös OP Ryhmä panostaa merkittäviä rahasummia kehitykseen tällä strategiakaudella ja joutuu siksi tekemään uudenlaista priorisointia kulurakenteessaan. Tutkimusaineiston perusteella henkilöstö näkee nämä panostukset oikeutettuina, jopa edellytyksinä toiminnan jatkumiselle, mutta on samalla huolissaan, osoittautuvatko nämä panostukset toivotulla tavalla tuotoksiksi.

Digitalisaatio ei ole vielä vaikuttanut suoranaisesti kohdeorganisaation arvoihin, mutta organisaation arvoista erityisesti ihmisläheisyys ja vastuullisuus liitettiin toistuvasti digitalisaatiokeskusteluun. OP:n päätöstä palvella asiakkaita monikanavaisesti perusteltiin yrityksen arvopohjalla siten, että kasvokkaisia ihmiskohtaamisia halutaan vaalia digitaalisten kanavien ohella ihmisläheisyyden ylläpitämiseksi, ja organisaatio haluaa kantaa vastuunsa siitä, että kaikki saavat kaipaamansa avun ja palvelun heiltä. Siten myös OP:lla arvot ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa toimiessaan kriteereinä tavoitteiden valinnalle (Scott 1987, 15–16).

Sajasalon ym. (2019) tutkimuksessa saavutettiin saman kaltaisia löydöksiä; pääosin OP:sta kerätystä aineistosta nousi esiin mielipiteitä, joiden mukaan ihmisläheisyys arvona saavutetaan tehokkaammin mobiilipalvelujen avulla reaaliaikaisen, jatkuvasti saatavilla olevan palveluyhteyden avulla. Heidän aineistossaan esiintyi pari huolestunutta kommentoijaa, jotka toivat esiin konfliktin mobiilipalveluja korostavan strategian ja ihmisläheisyyden välillä. Huolenaiheena oli erityisesti, miten kohdellaan asiakkaita, jotka eivät kykene tai halua käyttää digitaalisia pankkipalveluja ja jotka on pitkälti sivuutettu OP Ryhmän päästrategiassa. (Sajasalo ym. 2019, 84–85.) Ihmisläheisyys ja vastuullisuus ovat juurtuneet ohjaamaan vahvasti organisaation jäsenten ajattelua, ja tämän teeman myötä palataan aikaisemmin esitettyyn tarpeeseen löytää tasapaino uuden kehittämisen ja pitkäaikaisen asiakaskunnan, sekä työntekijöiden, tarpeiden tyydyttämisen välillä. Jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti, sen sisäisen toiminnan on vastattava samanaikaisesti ulkoisen ympäristön, organisaation tehtävän, käytössä olevan teknologian ja sen jäsenten tarpeiden luomiin vaatimuksiin (Kast & Rosenzweig 1972), joten vaikka kehittämisen ja tavoitteiden painopisteen voi tulkita aineiston mukaan olevan vahvasti asiakaskokemuksen parantamisessa, työntekijäkokemusta tulisi voida kehittää samanaikaisesti.

Digitalisaatiosta puhuttaessa viitataan teknologian mahdollistamaan uuteen toimintaan ja muutokseen elämän eri osa-alueilla: ihmisten käyttäytymisessä, viestinnän tavoissa, markkinoiden dynamiikassa ja yritysten toiminnassa (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23; Katz & Koutroumpis 2013). Organisaation teknisen systeemin kehityksellä on siten laajat vaikutukset sitä ympäröiviin systeemeihin. Kohdeorganisaation tekninen systeemi koostuu monenlaisista erilaisista laitteista, teknologioista ja niiden sovelluksista, joista osa tukee organisaation sisäisiä prosesseja ja osa asiakasrajapinnan prosesseja. Organisaation teknisen systeemin muutos näyttäytyy organisaation jäsenille pitkälti uusina ja osin automatisaatiota hyödyntävinä sovelluksina. Teknologian ja sen sovellusten kehitykseltä haetaan lisääntyvää tehokkuutta sekä yksinkertaisempia prosesseja esimerkiksi integroitujen, asiakastietoja kokoavien ja analysoivien, järjestelmien avulla. Kehityksen toivotaan näkyvän sisäisesti vaivattomampana työn tekemisenä ja ulospäin parempana palveluna, kun yksittäiset työntekijät voivat auttaa asiakasta oikea-aikaisemmin ja yhä laajemmalla palvelurepertuaarilla. Pagani ja Pardo (2017) huomioivat digitalisaatiolle antamassa määritelmässään, että toimintojen ja palvelujen, organisaation työtehtävien ja johtamisen prosessien digitalisoimisen päämääränä on tuottaa uudenlaista arvoa sekä asiakkaille että

työntekijöille, eli sisäisille ja ulkoisille kohderyhmille, ja tuottaa siten kilpailuetua. McKinseyn raportissa todetaan, että tiedon prosessointi tehostuu automaation kehittymisen myötä lisäten inhimillistä kapasiteettiamme (McKinsey 2017), ja tämä kehitys on käynnissä kohdeorganisaatioissa parhaillaan.

Aineistosta nousi myös esiin turhautumista siihen, kuinka hitaasti uusien teknisten ratkaisujen edistäminen sujuu ja kuinka uudistukset eivät kaikissa tapauksissa helpota heti arkea – päinvastoin. Usein sovellusten käyttäjien täytyy osallistua sovellusten testaamiseen ja kehittämiseen, ennen kuin niillä saadaan positiivisia vaikutuksia aikaiseks. Zittrainin (2008, 43) mukaan digitaalisten infrastruktuurien ei voida koskaan olettaa olevan valmiita, ja organisaation eri jäsenten odotetaan osallistuvan teknologioiden ja niiden käyttötarkoitusten kehittämiseen. Uusien käyttöön otettavien teknologioiden vaikutukset organisaation eri osiin ovat siis osin ennalta tuntemattomat ja jatkuvassa muutoksessa, ja tämä voi näyttäytyä haastavana organisaation jäsenille. Toisaalta etenkin vaikiintuneiden ja pitkään samalla alalla toimineiden yritysten kyky omaksua ja kehittää uutta saattaa olla hidas, koska suurin osa ajasta ja resursseista joudutaan käyttämään nykyisen toiminnan ylläpitämiseen (Toiminen 2017, 9, 65; Forbes 2017). Siten kehitystyössä avustaminen koetaan kuormittavana, jos sille ei ole vapautettavissa aikaa muilta työtehtäviltä.

Aineistossa esiintyi yllättävän vähän teoriaosuuden kirjallisuudessa toistuneita teemoja kuten tekoäly ja esineiden internet. Nämä digitalisaation ajan keskeiset teknologiat eivät olleet siis siirtyneet osaksi Osuuspankkien arkea vielä vuonna 2016, mutta näiden teknologioiden voidaan odottaa nousevan merkittävämpään rooliin myös konttorirajapinnassa tulevaisuudessa.

Muutokset teknologiaympäristössä aiheuttavat muutoksia myös organisaation rakenteellisessa systeemissä. Pohjolan (2016, 15) esittelemät tietotyön muutoksen elementit (ks. Kuvio 3 edellä) toistui myös organisaation jäsenten puheessa digitalisaatio-aiheen ympärillä; prosesseja pyritään digitalisoimaan jatkuvasti uusien teknologioiden mahdollistamana, ja siten osa rutiininomaisista tehtävistä on jo siirtynyt ihmisiltä koneiden tuottamaksi. Osa prosesseista on siirtynyt asiakkaiden tehtäväksi heidän omille laitteille, mutta toisaalta asiakkuuksien hoito asiakastapaamisissa ja laadukkaat asiakaskohtaukset on todettu tärkeiksi asioiksi itsepalvelun tukemisen ohella. Näkemys mukailee myös T-Median kyselytutkimuksen tuloksia, joiden mukaan pankki- ja vakuutuspalveluiden toisena tärkeänä palvelumuotona ovat digitaaliset palvelut ja toisena edistynyt henkilökohtainen palvelu (T-Media Oy 2015, 5). Toiminnan digitalisoituminen mahdollistaa työn keskittämisen tai ulkoistamisen, ja toisaalta prosessien osien, kuten maksuliikenteen välittämisen, mahdollistumisen myös kilpailijoiden tuotettaviksi. Kohdeorganisaatioissa tämä on käytännössä näkynyt yhä useampien tukitoimintojen keskittämisenä keskusyhteisön ryhmäpalvelujen tuotettavaksi, ja tulevaisuudessa osan pienistä pankeista odotetaan sulautuvan yhteen lisääntyvän kilpailun ja vähenevien tuottojen myötä.

Rutiininomaisten taustatehtävien tilalle odotetaan syntyvän uusia, teknologian hyödyntämisen ympärille rakentuvia asiantuntijatehtäviä. Uusien työtehtävien syntyemisestä huolimatta työpaikkojen odotetaan vähenevän omassa

organisaatiossa. Tämä ilmiö voi korostua tulevaisuudessa, sillä McKinseyn raportin mukaan koneet tulevat automaation kehittymisen myötä pääsemään ihmisen tasolle tai kehittymään heitä paremmiksi monissa työtehtävissä – myös kognitiivisia taitoja vaativissa (McKinsey 2017). Pew-tutkimuslaitoksen 2000 tutkijalle ja teknologia-asiantuntijalle teettämän kyselyn tulosten mukaan noin puolet vastaajista uskoo teknologian kehityksen aiheuttavan merkittävä työpaikkojen vähenemistä, kun taas puolet uskoo, että uusia työtehtäviä syntyy enemmän kuin katoaa (Pew Research Center 2014).

Organisaatorakenteen uskottiin muuttuvan nykyisen trendin mukaisesti (Jennings & Seaman 1994; ks. Minzberg 1979; Chakravarthy 1982) ketterämmäksi ja paremmaksi reagoitukyvyltään, eli hierarkian uskottiin madaltuvan ja päätöksenteon toivottiin tehostuvan sitä kautta. Konttoripalvelua on karsittu, mutta toisaalta erityisesti digitaalisia palvelukanavia hyödyntäviä palvelu- ja opastuspisteitä on tuotu lähelle asiakasta esimerkiksi marketteihin, ja näin pyritty muokkaamaan palvelupisteitä asiakasläheisiksi ja digitaalista palvelustrategiaa tukeviksi. Johtajatasojen poistamisen lisäksi myös osuuspankkien yhdenlymismet voivat tulevaisuudessa yksinkertaistaa organisaatorakennetta.

Organisaatiot ja työtehtävät ovat siis muutoksessa, ja tämä vaikuttaa suoraan myös organisaation jäseniin, heidän osaamiseensa ja heidän muodostamaan psykososiaaliseen systeemiin. Digitalisaatio luo uudenlaisen, vahvana aineistossakin esiin nousseen tarpeen, digitaalisen osaamisen lisäämiseen, jatkuvaan oppimiseen ja muutoskyvykkyyteen. Aineistosta nousi esiin erilaisia suhtautumistapoja digitalisaation aiheuttamaan muutokseen; osa haastateluvista tunsu pelkoa ja levottomuutta omasta asemasta muuttuvassa organisaatiossa, kun taas osa näki kirkkaampana muutoksen tuomat mahdollisuudet. Jokainen ihminen tarkastelee uutta tietoa ennakkokäsitystensä luoman viitekehysten kautta (Mezirow 1991, 4-5), jolloin tiedon merkitys on tulkitsijan varassa. Muun muassa digitalisaatioon liittyvä ikädiskurssi (Suopajarvi 2015) voi vahvistaa aineistossakin toistunutta ikääntyneemmän väestön pelkotilaa siitä, pysyvätkö he ”digitatiivien” mukana uusien teknologioiden kehityksessä ja pysyvätkö he omaksumaan tai luomaan uutta taitteeksi nopeasti, tai onko heillä motivaatiota siihen. Osan ihmisistä voidaan odottaa jäävän jälkeen teknologioiden nopeatempoisesta kehityksestä ja kohtaamaan haasteita paikkansa löytämisessä nopeasti kehittyvässä maailmassa (Brynjolfsson & McAfee 2014, 10-11).

Suurin osa organisaation jäsenistä kertoi näkevänsä digitalisaation kuitenkin positiivisena muutoksena ja luotti löytävänsä paikkansa muuttuvassa toimintaympäristössä. He olivat valmiita pitämään huolen omasta arvostaan työmarkkinoilla kehittämällä omaa osaamistaan ja tekemistään tarpeen tullen vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Kuten EY:n raportissa todetaan, digitalisaatioon sisältyy monia mahdollisuuksia niille, jotka ne osaavat hyödyntää (EY 2016, 15). Yksilöllä on lisääntyvät mahdollisuudet ja sitä kautta myös lisääntyvä velvollisuus pitää oma osaamisensa ajan tasalla, ja heiltä odotetaan uteliaisuutta ja kyvykkyyttä oman ammatillisen identiteetin sopeuttamiseen (Toiminen 2017, 68). Osa henkilöistä saattaa toisaalta tavoitella kontrollia organisaatiossaan laitteiden, järjestelmien ja muiden digitaalisten ratkaisujen hallinnalla

ja osa pyrkii luopumaan tästä kontrollista (Lyytinen ym. 2010). Toisaalta yksilöillä on tänä päivänä ennennäkemätön valta hankkia tietoa ja tehdä yhteistyötä internetin kautta riippumattomasti ja globaalisti (Friedman 2006, 7-20, 479). Osa organisaation jäsenistä oli itse hakeutunut tehtäviin, joissa he pääsevät ensimmäisten joukossa saamaan tietoa organisaation uusista digitaalisista välineistä, tai kehittänyt osaamistaan muun muassa erilaisten laitteiden ja sosiaalisen median käytössä vapaa-ajalla parantaakseen mahdollisuuksiaan työllistyä mielenkiintoisiin tehtäviin tulevaisuudessa.

Informaatioteknologian kehitys vaikuttaa organisaatiossa olevan osaamisen lisäksi ryhmätason prosesseihin. Digitaaliset infrastruktuurit yhdistävät organisaatiossa käytössä olevat informaatioteknologiat, niiden käyttäjät, toiminnot ja suunnitteluyhteisön, ja uudenlainen etänä tapahtuva yhteistyö ja tiedon jakaminen ovat mahdollisia, ja henkilöt voivat muodostaa erilaisia yhteistyön verkostoja verkon kautta (Lyytinen ym. 2010). Tämä nostettiin positiivisena digitalisaation ilmentymänä esiin myös kohdeorganisaatiossa. Sekä asiakaspalvelun että sisäisen viestinnän kerrottiin onnistuvan yhä sujuvammin ja vuorovaikutteisemmin digitaalisten kanavien avulla. Kehittyvien digitaalisten yhteyksien koettiin vähentävän työntekijän sijainnin merkitystä ja matkustuksen tarvetta sekä mahdollistavan uudenlaisten vuorovaikutussuhteiden syntymisen digitaalisilla välineillä tapahtuvan vuorovaikutteisen viestinnän avulla.

Muutokset muun muassa organisaatorakenteessa, teknisessä systeemissä ja vuorovaikutussuhteissa aiheuttavat muutoksia myös organisaation johtamisen tavoissa. Teoriaosiossa käsiteltiin ajallemme ominaista organisaatiomuutosta, jossa organisaatioita kehitetään ketteriksi ja sopeutumiskykyisiksi madaltamalla organisaatiota ja lisäämällä päätöksenteon vastuuta alemmilla organisaatiotasolla ja siten vähentämällä tiukkaa johdon kontrollia (Jennings & Seaman 1994; ks. Minzberg 1979; Chakravarthy 1982.) Kohdeorganisaation hierarkkinen rakenne koettiin raskaana ja sen uskottiin hidastavan digitalisaatiota organisaatiossa. Johtotasoja uskottiin karsittavan tulevaisuudessa tehokkuuden ja muutostavallisuuden parantamiseksi, ja johtamisen toivottiin tulevan lähemmäs johdettavien arkea. Organisaatiossa tunnistettiin tarve uudistusten nopealle jalkauttamiselle organisaatiolle, ja tämän takia entistä vahvemmalle ryhmäohjaukselle annettaisiin toisaalta vahvempi mandaatti osuuspankkien ohjauksen suhteen. Sekä työntekijät että johto kokivat siis tarpeellisen organisaation ketteryyden lisäämisen aikamme organisaatio-oppien mukaisesti.

Teoriaosiossa nousi esiin johdon ja esimiesten tärkeä rooli muuttuvassa organisaatiossa. Esimiesten työssä korostuu muutosjohtajuus, ja heidän roolina on olla perillä muutoksesta ja sen vaikutuksista, jotta hän voi välittää tiedon alaisilleen ja muuntaa isomman muutoksen pieniksi, helposti hahmotettaviksi osatavoitteiksi (Valpola 2004, 15). Myös aineistossa vahvistui, että esimiehet ja johtajat näkivät tärkeänä roolinaan oman riittävän osaamistason varmistamisen muutoksen kohteena olevissa asioissa, jotta he osaavat ohjata alaistensa kyvykkyksiä sekä asenteita ja suhtautumista muutokseen. Johtamisen kerrottiin muuttuneen pitkälti yksikön johtamisesta yksilöjohtamiseen. Henkilöiden johtamisessa ja erityisesti muutosjohtamisessa johtajien on tärkeää ymmärtää, kuinka

ihmisten suhtautuminen uusiin asioihin muodostuu ja kuinka oppiminen tapahtuu, jotta ihmisten reaktioita voidaan ymmärtää paremmin (Mezirow 1991, 4-5), ja myös aineistossa nämä ihmistaidot nousivat toistuvana tarpeena esiin puhuttaessa hyvästä johtamisesta. Liiketoiminnallisten kyvykkyyksien lisäksi esimiehiltä ja johtajilta kaivataan siis yhä enemmän ihmisten johtamisen taitoja, yksilösuoriutumisen johtamisen taitoja ja laajojen ilmiöiden sekä niiden aiheuttamien seurausten hahmotuskykyä.

6.1.3 Organisaation osien välinen vuorovaikutus ja riippuvuussuhteet

Kuten tutkimuksen tuloksissa ilmenee, organisaation osasysteemit ja toimintaympäristö vaikuttavat jokainen toisiinsa, ja niitä on mahdotonta tarkastella yksittäisinä osasysteemeinä. Finanssialan digitalisoitumiseen liittyvää muutosta tarkastellessa toimintaympäristö, erityisesti kilpailevat organisaatiot ja asiakkaat, näyttäytyy vahvana muutoksen alullepanijana ja edistäjänä, ja toisaalta myös organisaation muutoksen mahdollistajana muun muassa uusiin palvelukanaviin sopeutuvien asiakkaiden ja organisaation yhteistyökumppanien kautta.

Organisaation tekninen systeemi on perustana monille muutoksille muissa osasysteemeissä, ja teknisen systeemin kehitys määrittelee pitkälti digitalisaation vaikutusten nopeuden ja laajuuden muissa osasysteemeissä. Organisaatorakenne, johtamissysteemi ja organisaation arvot ja tavoitteet toimivat eräänlaisena viitekehystenä mahdollistaessaan parhaimmillaan tehokkaamman, yhdenmukaisemman ja tarkoituksenmukaisemman toiminnan organisaatiossa. Kuitenkin, tämän kaiken takana ovat organisaation jäsenet, joiden osaaminen ja valinnat määrittelevät sen, miten organisaatio pystyy menestymään muuttuvassa toimintaympäristössään ja muuttamaan osaaltaan markkinoiden toimintaa haluttuun suuntaan.

6.1.4 Kohdeorganisaation tarkastelu avoimena systeeminä ja pohdinta

Tutkimuksen tulokset antoivat vahvistusta valinnalle tarkastella kohdeorganisaatiota avoimen systeemiteorian avulla. Aineiston ja OP Ryhmän oman strategian mukaan organisaation voi havaita sijoittuvan Kastin ja Rosenzweigin (1972) mallin avulla arvioituna lähelle avointa organisaatiotyyppiä. Turbulenssi ja epävarmuus korostuivat organisaation toimintaympäristöä ja sen kehitystä kuvattaessa. Aineiston avulla ei voida kuvata kattavasti organisaation jäsenten suhteita organisaation rajojen yli, joten organisaation vuorovaikutusta sen ympäristön kanssa näiden vuorovaikutussuhteiden määrän ja selkeyden perusteella on haastavaa arvioida. OP Ryhmä toimii kuitenkin tiettävästi useiden eri yhteistyökumppaneiden kanssa ja kannustaa jäseniään aineiston perusteella muun muassa rakentamaan ammatillista tunnettuutta ja suhteita sosiaalisen median kanavien kautta. Siten kontrolli suhteista organisaation rajojen yli ei rajoitu vain tiettyihin henkilöihin.

Organisaation tavoitteet ja arvot keskittyvät kehittämiseen ja innovaatioon, joskin vanhojen toimintojen ylläpito tietyiltä osin ja tehokas suoriutuminen py-

syvät edelleen organisaation tavoitteissa. Organisaation tavoitteiden tunnisteetaan elävän tarvittaessa strategiakauden sisällä toimintaympäristön muutosten myötä, joskin kohdeorganisaation päätöksenteon pohjana toimivat arvot ovat pysyneet muutoksen keskelläkin ennallaan.

Pyrin tutkimuksen tuloksena tarkastelemaan digitalisaatiota kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka ulottuu organisaation ja sen toimintaympäristön eri osiin ja rakenteisiin, ja ymmärtämään siten paremmin ilmiön kokonaisvaikutuksia yksittäiseen organisaatioon. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset auttavat hahmottamaan, kuinka digitalisaatiosta käytävät monisävyiset yleiset diskurssit ja erilaiset suhtautumistavat ilmiöön toistuvat yksittäisen yrityksen sisällä sen jäsenten tuottamina, huolimatta yrityksen valitsemasta julkisuuteen viestittävästä suhtautumistavasta ilmiöön. OP Ryhmän yleisenä linjana on käsitellä digitalisaatiota mahdollisuutena, joka voi tuottaa yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja prosessien tehostamismahdollisuuksia sekä ennen kaikkea mahdollisuuden tuottaa parempaa asiakaskokemusta, toisaalta muuttuvan kilpailutilanteen tuottamat tulevaisuuden haasteet huomioiden. Pääasiassa organisaation jäsenet tunnistivat mainittuja hyötyjä, joskin osa antoi ilmiöön liittyville haasteille suuremman painoarvon ja esitti kritiikkiä ja epäilyksiä organisaation kyvykkyydestä tarttua näihin mahdollisuuksiin ja pystyä tuottamaan hyötyä digitalisaation avulla tarpeeksi nopeasti.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat siis käsitystä, jonka mukaan näin laajan ja jatkuvasti kehittyvän ilmiön, kuin digitalisaatio, ymmärtäminen on pitkäaikainen, jatkuvakin prosessi. Organisaatiossa on tunnistettava eri pienryhmien erilaiset ymmärryksen muodostamisen prosessit ja ymmärryksen tasot ilmiöstä (ks. myös Auvinen ym. 2018, 147), jotta ymmärryksen tasoja voidaan tasata ja siten vähentää epävarmuuden tunnetta (ks. mm. Carnall 2007, 3). Kuten johtamisopit linjaavat (ks. mm. Valpola 2004, 15), myös tavoitteiden pilkkominen osatavoitteiksi ja niiden selkeä viestiminen auttavat muutoksen konkretisoimisessa. Tämän viestinnän tulisi olla mahdollisimman aktiivista ja selkeää myös osuuspankkien suuntaan, jotka kokevat tulevaisuutta vuosia kehittämisestä vastaavan Keskusyhteisön ymmärrystä jäljessä.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen rakenteen validiutta voidaan arvioida vertaamalla tutkimuksen tavoitetta sen tuloksiin sekä vertailemalla, vastaavatko tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186–187). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta saatiin kattavasti materiaalia, jonka perusteella pystyttiin täyttämään tutkimuksen tarkoitus, eli tunnistaa ja kuvata digitalisaation vaikutuksia kohdeorganisaation ja sen jäsenten toimintaan. Aineiston avulla onnistuttiin vastaamaan suunniteltuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset ovat siis hyvin linjassa keskenään.

Tutkimustyön edetessä minulle tuli ideoita useista erilaisista kulmista tutkia aihetta syvemmin. OP Ryhmässä pääosa kehityksestä ja ryhmästrategia

tehdään keskusyhteisössä OP Osuuskunnassa, ja tämän tutkimuksen aineisto kerättiin osuuspankkien henkilöstöltä. Aineistosta nousi muun maussa esiin, että keskusyhteisön kehitysorganisaatio kulkee muutaman vuoden edellä osuuspankkien arkea, ja että osuuspankkien henkilöstö kokee, että he ovat lähinnä muutosten jalkauttajia osallistumatta paljonkaan muutoksen suunnitteluun. Keskusyhteisössä keskitytään siis enemmän tulevaisuuden visioiden muodostamiseen ryhmätasolla, ja siellä on myös enemmän päätösvaltaa muutoksen suunnittelun suhteen. Siten tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä siten, että niiden voitaisiin olettaa kuvaavan koko OP Ryhmän jäsenten ymmärrystä digitalisaatiosta. Keskusyhteisön henkilöstölle teetetty tutkimus voisi siis tuoda uutta lisäarvoa valottaessaan paremmin keskusyhteisön jäsenten käsityksiä OP Ryhmän tulevaisuudennäkymistä ja antaessaan tarkempaa tietoa OP Ryhmän digitalisoitumisen etenemisestä suhteessa toimintaympäristöön.

Digitalisoitumisen tutkiminen koko organisaation tasolla on laaja kokonaisuus, jolloin yhdessä tutkimuksessa ei voida pureutua syvälle yksittäiseen organisaation osasysteemiin. Tutkija on osallisena kvalitatiivista tutkimusprosessia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 18), ja tutkimuksen tuloksissa tulee siis huomioida, että aineistosta esiin nostetut teemat perustuvat osin omiin havaintoihini merkittävimmistä aineistossa esiintyneistä teemoista. Nostin kuitenkin tutkimuksessa käsiteltäviksi aihealueet, jotka toistuivat useamman informantin puheessa, ja avasin ja perustelin havaintojani osuvin sitaatein. Tätä laajaa tutkimusaihetta voisi jatkotutkimuksessa syventää keskittymällä tutkimaan digitalisaation vaikutuksia yksittäisessä organisaation osasysteemissä tai esimerkiksi kahden osasysteemin välisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimusaineistossa esiintyi myös monenlaisia odotuksia asiakkaiden tarpeista, ja näiden odotusten perusteella organisaatiossa perusteltiin suuri osa muutostarpeista. Asiakkaiden odotuksiin finanssialan palveluita kohtaan kohdistuva laadullinen tutkimus antaisi mielenkiintoista lisätietoa siitä, vastaavatko organisaation jäsenten havaitsemat asiakastarpeet asiakkaiden todellisia tarpeita.

LÄHTEET

- Aronowitz, S. & DiFazio, W. 2010. *Jobless Future*, 2. painos. London: University of Minnesota Press.
- Auvinen, T., Sajasalo P., Sintonen T., Takala T. ja Järvenpää M. Luku Antenarratives in ongoing strategic change: using the story index to capture daunting and optimistic futures kokoelmateoksessa Krämer, H. ja Wenzel, M. (edit.) *How Organizations Manage the Future: Theoretical Perspectives and Empirical Insights*. 2018, 133–152. Springer International: Cham.
- BarNir, A., Gallagher, J. M., Auger, P. 2003. Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18 (6), 789–814.
- Berben, S., Samsom, M., Engelen, L. ja Schoonhoven, L. 2012. Use of Social Media by Western European Hospitals: Longitudinal Study. *Journal of Medical Internet Research*, 14(3).
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. ja Venkatraman, N. V. 2013. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly* (2013), 37 (2), 471-482. <https://ssrn.com/abstract=2742300> 8.11.2017
- Bresnahan, T.F., Trajtenberg, M. 1996. General purpose technologies: ‘engines of growth’?. *Journal of Econometrics, Annals of Econometrics* 65, 83–108.
- Brynjolfsson, E. & McAfee A. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company Ltd: New York.
- Carnall, C. 2007. *Managing Change in Organizations*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Castells, M. 2010. *End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. III*. Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell. <https://detrterritorialinvestigations.files.wordpress.com/2015/03/manuel-castells-the-rise-of-the-network-societybookfi-org.pdfv> 13.2.2019.
- Cattaneo, M., Ferchow, J., Wellers, D. ja Koch, C. Tick Tock: Start Preparing for Resource Disruption. verkkojulkaisussa *Digitalist Magazine*. <http://www.digitalistmag.com/executive-research/tick-tock-start-preparing-for-resource-disruption> 15.11.2017.
- Davis, K. 1949. *Human Society*. New York: The Macmillan Company.
- Estonian Presidency of the Council of the European Union. Tiedote 29/09/2017. <https://www.eu2017.ee/political-meetings/tallinn-digital-summit> 30.9.2017
- Eurooppa-neuvosto 2017. 27 jäsenvaltion sekä Eurooppa-neuvoston, Euroopan parlamentin ja Euroopan komission johtajien julistus -lehdistötiedote. <http://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2017/03/25-rome-declaration/> 30.9.2017.

- EY 2016. The upside of disruption: Megatrends shaping 2016 and beyond. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-upside-of-disruption/\\$FILE/EY-the-upside-of-disruption.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-upside-of-disruption/$FILE/EY-the-upside-of-disruption.pdf) 31.10.2017.
- Factor 2018. Stephen Hawking: "The rise of powerful AI will be either the best thing or the worst thing ever to happen to humanity". <https://www.factor-tech.com/feature/stephen-hawking-the-rise-of-powerful-ai-will-be-either-the-best-or-the-worst-thing-ever-to-happen-to-humanity/> 2.2.2019.
- Florida, R. 2005. The World is Spiky. *The Atlantic Monthly* 296 (3), 48–51.
- Forbes 2017. Delivering value to today's digital enterprise: The state of IT service management. https://www.forbes.com/forbesinsights/bmc_itsm/index.html 22.10.2017.
- Friedman, T. L. 2006. *The world is flat: The globalized world in the 21st century*. London: Penguin Books.
- Gartner IT Glossary. <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/> 25.11.2017.
- Gray, J.; Rumpe, B. 2015. Models for digitalization. *Software and Systems Modeling* 14 (4), 1319 -1320.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriati*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juneves Print.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Helsingin Sanomat 2017. Maailma ei ole hullu vaan hiukan sekaisin. Pääkirjoitus: Saska Saarikoski. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005409404.html> 13.1.2017.
- Helsingin Sanomat 2017. Myrsky lähestyy pankkisektoria, ja nyt siitä saadaan vasta esimakua. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005424330.html> 25.11.2017.
- Helsingin Sanomat 2017. Nyt nähdään mitä digitalisaatio todella finanssialalla tarkoittaa – alalta häviää tuhansia työpaikkoja, myös pankkeja voi kadota. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005424772.html> 25.11.2017.
- Holbeche, L. 2006. *Understanding change: Theory, implementation and success*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- Jarach, D. 2002. The digitalisation of market relationships in the airline business: the impact and prospects of e-business, *Journal of Air Transport Management*, 8 (2), 115-120.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Itewiki 2018. Digitalisoinnin opas. <https://www.itewiki.fi/opas/strategiatyo/> 13.1.2017.
- Jennings, D. ja Seaman, S. 1994. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 15(6), 459.

<https://search.proquest.com/docview/231138575?accountid=11774>
15.10.2017.

- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. 1981. General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Journal of Nursing Administration* 11(7), 32-41.
- Katz, R. L., & Koutroumpis, P. 2013. Measuring digitization: A growth and welfare multiplier. *Technovation*, 33 (10), 314-319.
- Keen, P. G. 1981. Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24 (1), 24-33.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor.
- Kranzberg, M. & Pursell, C. W. 1967. *Technology in Western civilization*. New York: Oxford University Press.
- Krugman, P. R. 1997. *The Age of Diminished Expectations: U.S. Economic Policy in the 1990s*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Laloux F. 2016. *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
- Leavitt, H. J. 1965. Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches kokoomateoksessa *Handbook of Organizations*, 1144-1170. Chicago: Rand McNally.
- Levy F. ja Murnane R. J. 2004. *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*. New York and Princeton, NJ: Russell Sage Foundation and Princeton University Press.
- Lyytinen, K., Tilson D. ja Sørensen C. 2010. Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, 21 (4), 748-759.
- McKinsey Global Institute 2017. A Future that Works: Automation, Employment and Productivity. Executive Summary. <http://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works> 20.7.2017.
- Metsämuuronen, J. 2005. *Kokeellisen tutkimuksen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- Mezirow, J. 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles M. B. & Huberman M. A. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. US: Sage Publications, Inc.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25 (4), 605-622.
- OP Ryhmän nettisivut: OP lyhyesti. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti> 12.2.2019.
- OP Ryhmän nettisivut: PSD2 – parempaa palvelua, enemmän mahdollisuuksia <https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/paivittaiset/maksaminen/psd2> 10.2.2019.

- OP Ryhmän osavuosisikatsaus 1.1.-30.6.2017: Vahvaa toiminnan uudistamista hyvä tulostaso ylläpitäen. <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=-2087&srcpl=3> 11.8.2018.
- OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 1.1.-31.12.2017: Uudistuminen jatkuu, tulos lähes ennätystasolla https://uusi.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=O_142911_PR_201802_2167111 11.8.2018.
- OPn vuosi 2016 –nettisivut. <https://op-year2016.fi/> 18.10.2017.
- OP Yrityspankki Oyj, OP Osuuskunta, pörssitiedote. OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. <https://www.pohjola.fi/pohjola/op-ryhma-tahtaa-uudessa-pitkan-aikavalin-strategiassaan-monialaiseksi-palveluyritykseksi?cid=-1959&srcpl=4> 11.8.2018.
- Pagani, M. & Pardo, C. 2017. The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*. August Issue. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117306338> 11.11.2017.
- Peltonen, T. 2010. *Organisaatioteoria: klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pew Research Center 2014. AI, Robotics and the Future of Jobs. Pew Research Center 2014. *AI, Robotics and the Future of Jobs* 20.7.2017.
- Pohjola, M. 2016. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf 31.10.2017.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2011. *Menetelmäviidakon raivoajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: JTO.
- Scott, R. 1987. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Shaikh, A. A., & Karjaluo, H. (2016). On some misconceptions concerning digital banking and alternative delivery channels. *International Journal of E-Business Research*, 12(3), 1-16.
- Star, S. L., K. Ruhleder. 1996. Steps toward an ecology of infrastructure: Design and access for large information spaces. *Information Systems Research* 7(1) 111-134.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M., & Sintonen, T. 2016. Strategy implementation as fantasising: Becoming the leading bank. *Accounting and Business Research*, 46(3), 303-325.
- Sajasalo, P., Auvinen T., Järvenpää M., Takala T. ja Sintonen T. 2019 The development of mobile banking services in a large Finnish financial organization kokoelmateoksessa Shaikh, Aijaz A. ja Karjaluo, Heikki (edit.) *Marketing and Mobile Financial Services*, 73-91. London: Routledge.
- Suopajarvi, T. 2015. Past experiences, current practices and future design: Ethnographic study of aging adults' everyday ICT practices – And how it could benefit public ubiquitous computing design. *Technological Forecasting and Social Change*. 93, 112-12.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162514001279>
3.10.2017.

The Economist. 2012. The third industrial revolution.

www.economist.com/node/21553017 2.2.2019.

The New York Times 2017. New Tools Needed to Track Technology's Impact on Jobs, Panel Says.

<https://www.nytimes.com/2017/04/13/technology/artificial-intelligence-automation-report.html> 22.12.2017.

T-Media Oy, 2015. Muuttuva työ finanssialalla.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_työ_finanssialalla.pdf
16.11.2017.

Toiminen, M. 2017. Välähdyksiä tulevaisuudesta: Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä, yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa. Mindmill Network.

https://media.sitra.fi/2017/05/31114649/va%CC%88la%CC%88hdyksia%CC%88_tulevaisuudesta_FINAL.pdf 19.7.2017.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio: Suomen kasvun mahdollisuudet.

http://digitaalinenpolku.fi/wp-content/uploads/2015/08/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf 25.9.2017.

Vaara E., Tienari J. On the narrative construction of multinational corporations: an antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*. 2011 Mar; 22(2): 370-390.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593> 2.2.2019.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent Oy.

<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HAGBCXETCF#kohta:9>
26.7.2017.

Valtioneuvosto, 2015. Ratkaisujen Suomi: Neuvottelutulokset strategisesta hallitusohjelmasta.

http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Hallitusohjelma_27052015.pdf/75d94d8d-15c9-405a-8a9b-eca4987b635e 1.10.2017.

Valtioneuvoston viestintäosasto. Tiedote 130/2017.

http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/eu-johdajat-allekirjoittivat-roomassa-julistuksen-unionin-tulevaisuudesta 30.9.2017.

Valtiovarainministeriö 2017. Digitalisaatio-tiedotteet.

<http://vm.fi/digitalisaatio> 15.10.2017.

Watson, A. 2016. Disruption or distraction? How digitisation is changing New Zealand banks and core banking systems. *The Reserve Bank of New Zealand Bulletin*, 79 (8), 3-21.

Weitzman, M. L. 1998. Recombinant growth. *Quarterly Journal of Economics*

113(2): 331-360. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:3708468>
29.8.2017.

- Weston, A. 2007. *Creativity for Critical Thinkers*. Oxford: Oxford University Press.
- Wright, G. 2000. Review of Helpman (1998) julkaisussa *Journal of Economic Literature* 38 (March): 161-62.
- YLE. Median murros tuo haasteita <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/06/16/median-murros-tuo-haasteita> 16.06.2016.
- YLE. 23.11.2017. Joulukauppa alkaa toden teolla ensi yönä – Musta perjantai antaa esimakua, kuka on vahvoilla nettikaupassa. <https://yle.fi/uutiset/3-9944437> 25.11.2017.
- YLE. Media-alan kilpailun kiristyessä palvelujen löydettävyys, käyttökokemus ja sisällön korkea laatu ratkaisevat. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/01/24/media-alan-kilpailun-kiristyessa-palvelujen-loydettavyys-kayttokokemus-ja> 24.1.2017.
- YLE. Joulusesonki voi räjäyttää loputkin patoumat – suomalaiset suorastaan rynnivät verkko-ostoksille. <https://yle.fi/uutiset/3-9942876> 23.11.2017.
- Zittrain J. L. 2008. *The Future of the Internet -- And How to Stop It*. UK: Yale University Press & Penguin <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:4455262> 24.2.2019.