

**KUSTANNUSTIETOISUUS JA STRATEGIAN
MERKITYKSELLISTÄMINEN SUOMALAISESSA
PANKKIORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Maria Mikkonen
Oppiaine: johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Maria Mikkonen	
Työn nimi Kustannustietoisuus ja strategian merkityksellistäminen suomalaisessa pankkiorganisaatiossa	
Oppiaine johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 13.5.2018	Sivumäärä 86 sivua
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän Pro gradun tavoite on tutkia kustannustietoisuuden vaikutusta organisaation strategian merkityksellistämässä. Kustannustietoisuudella tarkoitetaan ilmiötä, jonka kautta voidaan paremmin ymmärtää organisaation toimien taloudellisia vaikutuksia. Kustannustietoisuutta tukevat johdon laskentatoimen järjestelmät. Mitä enemmän luvut ovat organisaatiossa pinnalla, sitä kustannustietoisempi organisaatio yleensä on. Luvut voivat auttaa myös strategian merkityksellistämässä. Strategian merkityksellistämällä tarkoitetaan oman työn ymmärtämistä osana organisaation strategian toteuttamista ja strategian kokemista toimintaa ohjaavana. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on OP Ryhmä, joka on Suomen suurin finanssialan toimija. Tutkimuksen aineisto koostuu 17 teemahaastattelusta eri organisaatiotasoilta. Haastattelut teemoiteltiin ja analysoitiin sisältöanalyysin keinoin. Aineiston keräämisen aikana OP Ryhmän strategiaksi oli kiteytynyt "Paras pankki", jossa paras viittaa sekä markkinaosuuteen että asiakastyytyväisyyteen ja ilmapiiriin. Strategiasta nousee myös kannattavan kasvun ja tehokkuuden vaatimus. Kustannustietoisuutta OP Ryhmässä lisäävät strategiasta johdetut numeeriset tavoitteet, raportointi- ja palautejärjestelmät sekä kannustimet. Nämä auttavat myös organisaation strategian merkityksellistämässä. Tutkimuksen päätulos on, että asiat, jotka lisäävät kustannustietoisuutta organisaatiossa tukevat myös organisaation strategian merkityksellistämistä. Vaikutus voidaan nähdä myös toiseen suuntaan, eli organisaation strategian merkityksellistyminen tukee kustannustietoisuuden kehittymistä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten pankkitoimialan digitalisaatio vaikuttaa organisaation kustannustietoisuuteen, ja miten digitalisaation avulla voi mahdollisesti lisätä organisaation kustannustietoisuutta.</p>	
Asiasanat: kustannustietoisuus, strategia, merkityksellistäminen, OP Ryhmä, SALP	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Yleistä	5
1.2	Tutkimustehtävä.....	6
1.3	Työn rakenne.....	6
2	ORGANISAATION STRATEGIA JA TALOUDEN TUNNUSLUVUT STRATEGIAPROSESSISSA.....	8
2.1	Strategian käsitteen määrittelyä	8
2.2	Strategian muodostaminen vai muodostuminen?.....	9
2.2.1	Johdon laskentatoimen järjestelmän informaation rooli strategian muodostamisessa.....	12
2.2.2	SAP - Strategia käytäntönä	13
2.3	Strategian jalkauttaminen organisaatiossa.....	15
2.3.1	Strategian jalkauttaminen ja valta.....	16
2.3.2	Viestintä ja osallistaminen strategian jalkauttamisessa	17
2.3.3	Talouden tunnusluvut ja strategian jalkauttaminen.....	18
3	KUSTANNUSTIETOISUUS.....	21
3.1	Kustannustietoisuus käsitteenä ja sen esiintyminen tutkimuksissa .	21
3.2	Johdon kontrollijärjestelmä ja kustannustietoisuuden kasvattaminen organisaatiossa	23
3.2.1	Kyberneettinen kontrolli	24
3.2.2	Suunnittelu, palkitseminen ja hallinnollinen kontrolli.....	27
3.2.3	Organisaatiokulttuurin kontrolli	28
3.2.4	Muita kustannustietoisuuteen vaikuttavia tekijöitä	29
3.2.5	Kustannustietoisuuden ilmeneminen organisaatiossa	29
3.3	Kustannustietoisuuden vaikutukset organisaatiossa.....	30
4	MERKITYKSELLISTÄMINEN JA MERKITYKSENANTO	33
4.1	Merkityksellistäminen	33
4.1.1	Merkityksellistämisen käsite	33
4.1.2	Strategian merkityksellistäminen organisaatiossa	36
4.2	Merkityksenanto	37
4.3	Johdon rooli strategian merkityksellistämisessä ja merkitysten antajina	39
4.4	Teoreettisten lähtökohtien yhteenveto	42
5	AINEISTO JA METODOLOGIA.....	44
5.1	Aineisto ja kohdeorganisaatio.....	44
5.1.1	Kohdeorganisaatio	44
5.1.2	Konteksti.....	45
5.1.3	Aineisto ja aineiston keruu	46
5.2	Metodologia.....	47

	5.2.1 Kvalitatiivisuus ja sosiaalinen konstruktioismi.....	47
	5.2.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä.....	48
	5.2.3 Aineiston analyysi.....	48
6	TULOKSET.....	50
6.1	OP Ryhmän strategia ja strategiaprosessi.....	50
	6.1.1 OP Ryhmän julkilausuttu strategia ja strategian muodostaminen.....	50
	6.1.2 Strategian näyttäytyminen eri organisaatiotasolla.....	52
	6.1.3 Viestintä, strategiakerrokset ja tavoitteet strategian merkityksellistämässä.....	56
6.2	Kustannustietoisuus OP Ryhmässä.....	58
	6.2.1 Kustannustietoisuuden ilmeneminen organisaatiossa.....	58
	6.2.2 Tavoitteenasettelu, tavoitteenseuranta ja kustannustietoisuus	62
	6.2.3 Palautejärjestelmät ja raportointi.....	64
	6.2.4 Palkitsemisjärjestelmät OP Ryhmässä.....	67
	6.2.5 Hallinnollinen kontrolli ja kustannustietoisuus.....	68
	6.2.6 Sisäiset muutokset ja organisaation ulkopuolelta tulevat vaikuttimet kustannustietoisuudelle.....	69
6.3	Kustannustietoisuuden ja strategian yhteydet.....	69
	6.3.1 Kustannustietoisuuden perusta strategiasta.....	69
	6.3.2 Tavoitteet linkkinä kustannustietoisuuden ja strategian välillä 70	
	6.3.3 Lukujen merkitys organisaatiossa.....	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	72
7.1	Strategian merkityksellistyminen organisaatiossa.....	72
7.2	Kustannustietoisuuden lisääjät organisaatiossa.....	75
7.3	Kustannustietoisuus strategiaa merkityksellistämässä ja strategian merkityksellistäminen kustannustietoisuutta lisäämässä.....	78
7.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	80
	7.4.1 Tutkimuksen arviointi.....	80
	7.4.2 Jatkotutkimusehdotuksia.....	82
	LÄHTEET.....	83

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Nykypäivänä on korostunut toiminnan tehokkuus ja sen seuraaminen erilaisilla tunnusluvuilla niin yksityisissä yrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Tehokkuuteen vaikuttaa organisaation toiminnasta muodostuvien kustannusten ja myynnistä saatavien tuottojen suhde. Tietoisuutta kustannuksista ja kustannusten vaikutusten ymmärtämistä organisaation taloudellisiin toimiin kutsutaan kustannustietoisuudeksi. Kustannustietoisuus ei tarkoita pelkkää kustannusten alentamista. Kustannustietoisuuteen liittyvät kiinteästi johdon laskentatoimen järjestelmät ja järjestelmän tuottamat talouden tunnusluvut. Tiivistetyksi voidaan sanoa, että mitä enemmän organisaatiossa ovat kustannukset pinnalla, sitä kustannustietoisempi organisaatio on. Kustannustietoisuus on liiketaloustieteessä suhteellisen tuore käsite, ja sen yhteyttä strategiaan on tutkittu vain vähän. (Velasquez ym. 2013.)

Strategia on edellytys organisaation menestymiselle, joskaan ei takaa menestymistä. Strategiaa pidetään suunnan näyttäjänä, johdonmukaisuuden luojana ja keinoina saavuttaa organisaation missiot ja tavoitteet (Mintzberg 2009, 16 - 18). Erinomaisestakaan strategiasta ei ole organisaatiolle juuri hyötyä, jos strategiaa ei onnistuta viemään käytäntöön. Lukuisissa tutkimuksissa (mm. Clegg ym. 2004) on todettu, että useimmiten haaste strategian toteuttamisessa on sen toimeenpano ja jalkauttaminen. Strategian merkityksellistymisen yksilölle on avain siihen, että hänellä on mahdollisuus nähdä oma toimintansa osana strategian toteuttamista, eli strategia tulee osaksi käytännön toimintaa ja antaa toiminnalle merkityksen. Asioiden merkityksellistämällä (eng. sensemaking) tarkoitetaan sosiaalisen konstruoinnin prosessia, jossa yksilö pyrkii tulkitsemaan ja selittämään vihjeitä ympäristöstään (Gioia & Thomas 1996). Organisaation johto voi vaikuttaa merkityksellistämisiin antamalla merkityksiä (eng. sensegiving) joko tiedostetusti tai tiedostamattaan. Merkityksenannolla tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan merkityksellistämisen prosessiin

ja merkityksien rakentumiseen organisaatiossa haluttuun suuntaan (Gioia & Chittipeddi 1991, 442).

Strategian muodostaminen nähdään usein ylimmän johdon tehtäväksi, mutta strategia harvoin, jos koskaan, toteutuu täysin suunnitellusti. Strategiaan usein kumpuaa elementtejä käytännön toiminnasta eri organisaatiotasoilta. Strategiaa käytäntönä korostava SAP-koulukunta (SAP – strategy as practice) korostaa strategiaa ja sen rakentumista käytännön toiminnassa. SAP-näkökulmassa strategiaa ei pidetä jonain, mitä organisaatiolla on vaan ennemminkin jonain, mitä yritys tekee. (Jazabkowski 2004.)

Organisaatiot saavat nykypäivänä monenlaista numeerista informaatiota omista järjestelmistään. Taloudellinen informaatio on eräs keskeinen keino strategian jalkauttamisessa (Lewis ym. 2006, 354; Tillmann & Goddard 2008) sekä myös apuväline strategian muotoilemisessa (Simons 1990, 127; Skaerbaek & Tryggestad 2010; Whittle & Mueller 2010, 631). Yksilön voi olla helpompi hahmottaa omaa toimintaansa strategian osana, jos hän peilaa sitä numeroihin ja asetettuihin tavoitteisiin. Johdon laskentatoimen järjestelmän informaatio voi auttaa myös strategian merkityksellistämässä ja merkityksenannoissa. Kustannustietoisuuskin tarvitsee tuekseen johdon laskentatoimen järjestelmiä. Kustannustietoisuuden lisääminen voi olla yksi tapa jalkauttaa strategiaa organisaatiossa, eli kustannustietoisuuden lisääminen voi mahdollisesti auttaa myös strategian merkityksellistämässä.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämän Pro gradu työn tutkimustehtävä on kustannustietoisuuden vaikutuksen tutkiminen organisaation strategian merkityksellistämässä. Strategian merkityksellistämällä yksilölle tarkoitetaan tässä työssä, että yksilö pyrkii ymmärtämään sen strategisen kontekstin, missä yritys ja henkilö toimivat ja ymmärtämään oman työnsä merkityksen osana organisaation strategiaa (Tillman & Goddard 2008). Tutkimustehtävän pohjalta on muotoiltu kolme tutkimuskysymystä.

- 1) Miten organisaation strategia merkityksellistyy organisaation jäsenille?
- 2) Miten kustannustietoisuutta on vahvistettu organisaatiossa?
- 3) Vaikuttaako kustannustietoisuus vaikuttaa organisaation strategian merkityksellistämiseen?

1.3 Työn rakenne

Tämä tutkimusraportti alkaa teoriaosuudella, jossa tarkastellaan strategiaa, kustannustietoisuutta sekä merkityksellistämistä. Ensimmäisessä luvussa käsitellään strategiaa käsitteenä, strategian muodostamista ja sen jalkauttamista. Esiiin

tuodaan myös strategia käytäntönä (SAP – strategy as practice) näkökulma. Kustannustietoisuutta käsitellään johdon kontrollijärjestelmään peilaten sekä nostetaan esiin sen etuja ja haittoja organisaatiolle. Merkityksellistämistä ja merkityksenantoa ja käsitellään erityisesti strategian jalkauttamisen kannalta. Teoriaosuuden lopussa on tiivistetty tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

Tämän tutkimuksen aineistona on 17 teemahaastattelua, jotka on tehty suomalaisessa pankkiorganisaatiossa vuosien 2014 – 2015 aikana. Kohdeorganisaatio on suuri suomalainen finanssitavaratalo OP Ryhmä. Luvussa 5, aineisto ja metodologia, esitellään tarkemmin kohdeorganisaatio, aineisto, aineiston analysointi ja tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia.

Tuloksissa esitellään ensiksi OP Ryhmän strategia ja strategiaprosessi. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten strategia on merkityksellistynyt organisaatiossa ja miten strategiaa on pyritty merkityksellistämään. Strategian käsittelyn jälkeen tarkastellaan kustannustietoisuuden ilmenemistä organisaatiossa ja kustannustietoisuutta lisääviä tekijöitä. Tulosten viimeisessä osiossa esitetään strategian merkityksellistämisen ja kustannustietoisuuden yhteyksiä.

Johtopäätöksissä pohditaan erityisesti kustannustietoisuuden ja strategian merkityksellistämisen yhteyttä, ja voiko kustannustietoisuus auttaa strategian merkityksellistämässä, ja mitkä ovat strategian merkityksellistämistä ja kustannustietoisuutta yhdistävät tekijät. Lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 ORGANISAATION STRATEGIA JA TALOUDEN TUNNUSLUVUT STRATEGIAPROSESSISSA

Tässä luvussa paneudutaan strategian käsitteeseen, strategian muodostamiseen sekä sen jalkauttamiseen. Perinteisen strategiatyön ohella esille tuodaan myös strategia käytäntönä -näkökulma. Lisäksi tarkastellaan talouden tunnuslukujen merkitystä strategian muodostamisessa ja jalkauttamisessa.

2.1 Strategian käsitteen määrittelyä

Strategialle ei ole olemassa yhtä eksaktia ja universaalia määritelmää, ja strategian koulukunnat painottavat eri asioita. Strategian määritelmässä on kuitenkin tiettyjä yhteisiä piirteitä, kuten esimerkiksi strategia suunnan antajana, panosten keskittäjänä, organisaation määrittelijänä ja johdonmukaisuuden luojana. (Mintzberg ym. 2009, 16 - 18.) Mintzberg:n ym. (2003, 10) määritelmässä nämä edellä mainitut ominaispiirteet yhdistyvät: "Strategia on kaava tai suunnitelma, joka yhdistää organisaation suurimmat tavoitteet, käytännöt ja toimintajärjestyksen kokonaisuudeksi. Hyvin muotoiltu strategia myös auttaa jäsentämään ja allokoimaan organisaation resursseja uniikeiksi ja elinkelpoisiksi asemiksi, jotka pohjautuvat organisaation sisäisiin kilpailuetuihin ja strategia aavistaa älykkäiden kilpailijoiden tekemiä muutoksia sekä muita muutoksia ympäristössä". Strategiset suunnitelmat suuntautuvat tulevaisuuteen ja strategia käsitetään useimmiten tulevaisuuteen orientoituneena organisaation merkityksen rakentajana (Sajasalo ym. 2016). Clegg ym. (2004, 21) tiivistävät, että strategia yhdistää organisaation sisäisen maailmaan sen ulkopuoliseen maailmaan, jotta organisaatio pystyy tehokkaasti operoimaan ympäristössään.

Strategiaan liitetään viisi P:tä, jotka tulevan englannin kielen sanoista plan, pattern, position, perspective ja ploy eli suunnitelma, kaava, positio, näkymä ja juoni. Suunnitelmalla viitataan strategian tehtävään ohjata organisaation suuntaa kohti haluttua tavoitetta. Strategian ymmärtämisellä kaavamaisena tarkoitetaan tiettyä toistuvaa käyttäytymistä, joka alkaa toistua kaavana. Tämä viittaa organisaation toimintatapoihin, joilla pyritään pääsemään kohti tavoitetta. Stra-

tegia asemana tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden sijoittumista markkinoilla eli asemointia. Strategia perspektiivinä kertoo puolestaan, miten organisaatio kokee ympäröivän maailman. Nämä strategian neljä p:tä yhdistää oikeastaan viides P eli juoni (ploy), jolla viitataan tiettyihin organisaation toimintatapoihin olla parempi kuin vastustaja hyödyntäen edellä mainittuja tapoja ja suunnitelmia. Strategia suunnitelmana on vahvasti orientoitunut tulevaisuuteen, kun taas strategia kaavamaisena (pattern) on katsomista peruutuspeiliin – mitä on tehty. (Mintzberg 1987.)

Strategiaan liittyy useita erilaisia koulukuntia, joilla kaikilla on omanlaisensa suhtautuminen strategiaan ja erityisesti sen muodostamisen prosessiin. Koulukuntia ovat desing-, suunnittelu-, asemointi-, yrittäjäyys-, kognitiivinen-, oppimis-, valta-, kulttuurinen-, ympäristö ja konfiguraatiokoulukunta. Varsinkin suunnittelu-, desing- ja asemointikoulukunta painottavat strategian muodostamisessa suunnitteluprosessin tärkeyttä, yrittäjäyyskoulukunta taas strategian muodostamisen visionääristä prosessia ja kognitiivinen koulukunta ajatuksellisuutta. Oppimiskoulukunta mieltää strategian muodostamisen vaiheittaiseksi prosessiksi, valtakoulukunta neuvotteluprosessiksi, kulttuurikoulukunta kollektiiviseksi prosessiksi, ympäristökoulukunta reaktiiviseksi prosessiksi ja konfiguraatiokoulukunta transformationaaliseksi. (Mintzberg ym. 2009, 5.) Erityisesti strategian tieteenalan alkuaikoina korostettiin strategiassa suunnittelun tärkeyttä, ja tämä näkökulma on edelleen vallalla muun muassa desing-, suunnittelu- ja asemointikoulukunnassa. Nykyään organisaatiot ymmärretään toimivaksi muuttuvassa ympäristössä, ja ympäristö edellyttää organisaatioita myös muuttamaan käytäntöjään tarpeen vaatiessa (MacIntosh & Beech 2011.)

Perinteisessä hierarkkisessa mallissa erotetaan strategian suunnittelu ja toimeenpano toisiaan rationaalisesti seuraaviksi vaiheiksi, ja strategian toimeenpanossa nähdään vallan merkitys suurena. Strategiaa voidaan kuitenkin tarkastella myös dialogisesta näkökulmasta, jossa henkilöstön rooli strategian muodostamisessa on keskeinen (Laine & Vaara 2011). Tätä näkökulmaa on käsitelty tarkemmin luvussa 2.2.2. Tämän luvun seuraavat osiot on jaettu perinteisen hierarkkisen strategianäkemyksen mukaan, mutta osioissa on tuotu esiin myös dialogista strategiatyötä.

2.2 Strategian muodostaminen vai muodostuminen?

Perinteisesti strategian tekeminen on nähty ylimmän johdon tehtävänä ja työntekijät strategian toteuttajina, mutta strategiaa rakentuu ja muokkautuu myös organisaation päivittäisessä toiminnassa (Laine & Vaara 2011, 30). Tutkimuksissa ei ole yksimielisyyttä siitä, muodostuuko strategia toiminnasta, joka on suunniteltu vai toiminnasta, joka toteutuu (Hardy 1996, 4). Tähän vaikuttaa suuresti valittu tarkastelunäkökulma. Strategian muotoutuminen voidaan nähdä vähitellen muodostuvana tai täsmällisen suunnitelman toteutumana, tosin kumpikaan ääripää ei yleensä toteudu puhtaana muotona. Aiottu ja toteutunut

strategia eivät ikinä ole täysin yhteneviä. Tyypillisesti osa suunnitellusta strategiasta toteutuu ja osa jää toteutumatta (kuio 1) (Mintzber ym. 2003.)



KUVIO 1. Toteuttava ja suunniteltu strategia. Mukaeltu Mintzberg ym. (2003).

Strategia ei juuri koskaan toteudu pelkästään sellaisena kuin se on suunniteltu (kuvio 1), vaan strategia on pikemminkin organisaation toiminnassa muotoutuva prosessi. Strategiaa muotoiltaessa ja rakentaessa lähtökohtina ovat yleensä organisaation ympäristön mahdollisuudet ja uhat, organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä käytettävissä ja saatavilla olevat resurssit, mahdollisuus menestyä valitulla kohdemarkkinalla sekä hyväksyttävä riskitaso. Edellä mainittujen selvittäminen pyritään tekemään organisaatiossa mahdollisimman objektiivisesti, koska näiden pohjalta tehdyt strategiset valinnat määrittävät organisaation menestymisen tai epäonnistumisen toimintaympäristössään. (Mintzberg 2003, 73.) Organisaation strategiset päätökset aikaansaavat organisaation strategisen aseman, jolla tarkoitetaan sitä, miten yritys kilpailee markkinoillaan ja erottuu kilpailijoistaan saavuttaakseen kilpailullista etua (Simons 1990, 129).

Strategisiin valintoihin vaikuttavat yleensä suuresti toimitusjohtajan ja ylimmän johdon henkilökohtaiset mieltymykset ja mielipiteet. (Mintzberg 2003, 73 - 74). Strategian muotoiluun liittyykin keskeisesti valta. Strategiaa mietittäessä yleensä huomioidaan sen sopiminen organisaation rakenteeseen, organisaation käyttämät järjestelmät, henkilöstöresurssit ja osaaminen sekä organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät (Hardy 1996). Kuitenkin jo Alfred Chandlerin 1960-luvulla esittämän teorian mukaan organisaation rakenne seuraa strategiaa ja muoto seuraa toimintoa (Clegg ym. 2004, 22). Strategian muuttaminen voidaan määritellä yritykseksi muuttaa nykyisiä tietoisuuden ja toiminnan tapoja, ja näin mahdollistaa, että organisaatio pystyy hyödyntämään tärkeät mahdollisuudet tai vaihtoehtoisesti selviytymään mahdollisten uhkien alla. Strategian muuttaminen tarkoittaa siis vallitsevan ajattelutavan ja käyttäytymistavan muuttamista organisaation jäsenissä. (Gioia & Chittipeddi 1991.) Strategian, ja sitä myöten organisaation rakenteen, täytyy pystyä myös muuttumaan ympäristön vaatimusten mukaan (Clegg ym. 2004, 22).

Organisaatiot toimivat nykyään monimutkaisessa ympäristössä, ja ympäristön muutoksia voi olla haastava ennustaa, minkä vuoksi organisaation on

pystyttävä sopeutumaan ympäristöönsä. Lisäksi organisaation toiminnassa muotoutuu koko ajan strategiaa, joka tulee usein osaksi yrityksen varsinaista strategiaa. (Mintzberg ym. 2003, 5.) Myös organisaation toiminnassa muotoutuvaa strategiaa voidaan johtaa muun muassa johdon kontrollijärjestelmän avulla (Simons 1990, 137). Yhä useampi tutkimus korostaa organisaation mikrotason ja päivittäisenkin toiminnan vaikutusta strategialle (Laine & Vaara 2011; Rouleau 2005). Organisaation mikrotason valintoja huomioivat tutkimukset tuovat esiin myös muiden kuin yrityksen ylimmän johdon roolin strategian tekijöinä, kuten keskijohdon, konsulttien sekä vaikuttavien liiketoimintajulkaisujen ja tutkimusten merkityksen (Chua 2007, 489).

Vaikka perinteisessä strategiakirjallisuudessa painotetaan suunnittelun merkitystä, kuten todettu, ei strategia yleensä koskaan toteudu täysin suunnitellusti (kuvio 1). Strategisen suunnittelun saralla voidaankin puhua seitsemästä kuilusta:

- 1) kuilu johdon fantasioiden ja organisaation kapasiteetin välillä
- 2) kuilu todellisten, selkeiden tavoitteiden ja mahdollisten, ennustamattoman tulevaisuuden välillä
- 3) kuilu suunnittelun ja toimeenpanon välillä
- 4) kuilu suunnittelun muutoksen ja
- 5) kuilu keinojen ja lopputuloksen välillä
- 6) kuilu suunnittelusta vastaavan (johdon) ja suunnittelun rungon (organisaation) välillä
- 7) kuilu järjestyksen ja epäjärjestyksen välillä. (Clegg 2004.)

Strateginen suunnittelu on omiaan leventämään ja luomaan näitä kuiluja, ei kaventamaan niitä. Kun johto suunnittelee parempaa tulevaisuutta, se samalla näkee nykytilanteen huonona – suunnitelma on tavallaan nykytilanteen negatiivinen diagnoosi, johon etsitään korjausta suunnittelemalla. Haaste strategisessa suunnittelussa on, että kukaan ei voi varmaksi sanoa, mitkä liikkeet ovat organisaatiolle hyödyksi ja mitkä eivät, koska tulevaisuuden asettamat vaatimukset voivat olla erilaisia nykytilanteeseen verrattuna. Strateginen suunnittelu perustuu oletukselle, että siinä osataan tunnistaa, muotoilla ja viestiä yksi yhteinen tavoite, jota koko organisaatio tavoittelee. Tavoitteet eivät ole stabiileja, joten koko organisaation suuntaa määräävää tavoitetta on haastava muotoilla. Kuudenneksi kohdaksi nimetty kuilu ei huomioi kentältä johdolle tulevaa palautetta, joka on äärimmäisen tärkeä strategian muotoutumisessa ja toimien suuntaamisessa. (Clegg ym. 2004, 22-24.)

Strategian tekijöitä sanotaan strategeiksi, ja he ovat siis yleensä organisaation ylintä johtoa. Strategien varsinaisesta työstä tiedetään kuitenkin yllättävän vähän. Heidän tehtäviinsä katsotaan kuuluvan ainakin resurssien allokointi sekä organisaation tulevaisuuden suunnan päättäminen, siis strategian taustalla olevien peruskysymysten miettiminen. Mutta mitä nämä strategit sitten oikeastaan tekevät, kun he muotoilevat strategiaa? Strategiaa rakennetaan usein erilaisissa neuvotteluissa ja palavereissa keskustelemalla. Strategia rakentuukin kielen avulla, ja keskusteluissa käytetyt termit ovat luomassa strategiaa. (Clegg ym. 2004, 26.) Strategian suunnittelemiseen osallistuvat henkilöt voivat muuttua ja kasvaa strategiaprosessin aikana, mikä vaikuttaa heidän tekemiinsä stra-

tegisiin päätöksiin ja valintoihin. Nämä muutokset eivät ole aina ennustettavissa, ja ne voivat olla myös yllättäviä. (Beech & Johnson 2005.) Olipa sitten kyseessä strategian rakentaminen uuteen organisaatioon tai vaihtoehtoisesti strategian muuttaminen, niin johdon rooli strategiatyössä on merkityksellinen (mm. Gioia & Chittipeddi 1991; Hall 2010; Skaerbaek & Tryggestad 2010).

Vaikka organisaation strategisista valinnoista yleensä vastaakin ylin johto, niin strategia rakentuu myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä päivittäisessä toiminnassa (Laine & Vaara 2011, 30). Nykyään muun muassa organisaatorakenteita monipuolistamalla voidaan ottaa yhä useampi henkilö mukaan strategiatyöhön, jotta saataisiin entistä kattavampi näkökulma strategiaan valintoihin sekä organisaation jäsenet paremmin sitoutettua (Hardy 1996, 5). Keinoja tähän ovat muun muassa osaamisen rajat ylittävät tiimit ja erilaiset työryhmät. Esimerkiksi Sajasalo ym. (2016) esittävät artikkelissaan, että strategian merkityksellisyys rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaatiossa. Kielellä on suuri merkitys paljastaa ja rakentaa organisaation merkityksellisyyksiä. Ilman strategian merkityksellistymistä organisaation jäsenille, ei strategia voi olla kunnolla olemassa. Merkityksellistymisestä ja merkityksenannosta lisää luvussa 4.

Strategian muodostaminen voidaan mieltää myös fantasian muodostamiseksi, jossa faktat ja diskursiiviset tavoitteet kietoutuvat. Fantasian avulla voidaan kuvitella tavoitetilä, joka luo järjestystä. (Sajasalo ym. 2016.) Fantasioita käytetään myyn muassa muutoksen yhteydessä, ja fantasioiden avulla voidaan rakentaa silta nykytilanteen ja onnistuneen muutoksen jälkeisen tilan välille. Organisaatiota koskeva fantasia, tavoitetilä organisaatiosta tulevaisuudessa voi luoda sekä kontekstin että merkityksellisyyden organisaation jäsenten käyttäytymiselle ja vaikuttaa käyttäytymiseen. Organisaation jäsenet voivat jakaa jonkin tietyn fantasian keskenään organisaation tilanteeseen liittyen, mutta fantasiat voivat koskea myös yksilöä. Esimerkiksi strategiaa suunnittelevat johtoryhmän jäsenet voivat käyttää fantasioita apunaan oman identiteettinsä rakentamisessa. (MacIntosh & Beech 2011, 20, 32.) Vaikka suunnitteluvaiheessa pyritäänkin objektiivisuuteen, niin yksi kompastuskivi strategian suunnittelun ja toteutumisen välillä voi olla kuilu johdon fantasioiden, mitä organisaatio voi saavuttaa ja sen välillä, mitä organisaation todellinen kapasiteetti. (Clegg ym. 2004.)

2.2.1 Johdon laskentatoimen järjestelmän informaation rooli strategian muodostamisessa

Johdon laskentatoimen merkitys strategialle on perinteisesti nähty erityisesti strategian jalkauttamisessa, mutta johdon laskentatoimen järjestelmillä (MAS – management accounting system) ja muiden järjestelmien antamalla informaatiolla voi olla vaikutusta myös strategian muodostamisessa ja muuttamisessa (Skaerbaek & Tryggestad 2010, 108; Simons 1990, 127; Whittle & Mueller 2010, 631).

Denis ym. (2006) osoittivat numeroiden voiman olevan merkittävä strategian muodostamiselle ja strategisten valintojen perustelemiselle. Laskentatoi-

men tuottamalla numeroilla voidaan luoda auktoriteettia varsinkin silloin kun valta on hajautunut. Numeroiden valossa voi sekä avautua mahdollisuuksia että sulkeutua vaihtoehtoja pois. Numerot voivat täyttää niitä strategisia aukkoja, joita pluralismi luo. Usein numeroiden avulla luotu kehikko tai järjestelmä on osana päätöksen vakiinnuttamisessa ja puolustamisessa. Numeroiden ja järjestelmien vaikutus on voimakkaampi, mikäli numerot sidotaan osaksi strategisia linjauksia, ja numeroiden kehikko tukee strategista päätöksentekoa. Lisäksi numeroiden täytyy olla osana yhteisiä merkityksiä. Numeroiden merkitys kasvaa, mikäli ne on sidottu johdonmukaisuuteen, läpinäkyvyyteen ja pätevyyteen tukien numeroiden käyttäjien legitimitettä. (Denis ym. 2006.) Laskentatoimen antama informaatio ja talouden eri tunnuslukujen käyttö on myös tiiviisti yhteydessä kustannustietoisuuden ilmenemiseen organisaatiossa, kustannustietoisuudesta lisää luvussa 3.

Whittle & Mueller (2010) osoittivat, että johdon laskentatoimen järjestelmä on merkittävässä roolissa strategian muodostamisessa. Heidän tutkimuksessaan TeleCom -yritys oli taloudellisessa kriisitilanteessa, ja laskentatoimen informaatiota hyödyntäen pyrittiin etsimään ne yksiköt, jotka eivät olleet taloudellisesti kannattavia. Johdon laskentatoimen tietoja ja lukuja käytettiin ohjaamaan toimintaa, ja niiden perusteella tehtiin myös strategisia valintoja, kuten tietyn yksikön säilymistä tai lakkauttamista koskevia päätöksiä. Laskentatoimen järjestelmän antaman informaation perusteella tietyt asiat nostettiin tärkeiksi ja strategisiksi. On kuitenkin muistettava, että laskentatoimen järjestelmissä tietyt asiat painottuvat toisia enemmän, ja määrittelyjen taustalla on ihminen. Laskentatoimen antamia lukuja ei voidakaan pitää täysin objektiivisena faktana. Johdon laskentatoimen järjestelmä antaa tietoa organisaation nykytilasta ja auttaa sitä myöten muotoilemaan päätöksiä ja suuntaamaan toimia. (Whittle & Mueller 2010.)

2.2.2 SAP - Strategia käytäntönä

Jo aiemmin sivuttiin, että strategia ei koskaan toteudu suunnitellusti, vaan sitä muodostuu myös organisaation päivittäisessä toiminnassa. Organisaatiot toimivat nykyään monimutkaisessa ympäristössä ja ympäristön muutoksia voi olla haastava ennustaa. Organisaation on pystyttävä sopeutumaan ympäristöönsä. Aiemmin organisaatioita käsiteltiin "koneina", eli ohjelmoimalla organisaatio tekemään jotain päästiin haluttuun päämäärään. Suunnittelun merkitys korostui, ja strategia nähtiin suunnitelmana. Organisaatioiden näkeminen koneina luottaa monimutkaisiin kuvattuihin sääntöihin, muodolliseen kontrolliin ja hierarkkisiin rakenteisiin sekä painottaa suunnittelun tärkeyttä. Näiden avulla ajateltiin saavan organisaatio toimimaan halutulla tavalla ja tuottamaan halutut vasteet. Tämä rationaalisuuteen pohjautuva ajattelutapa ei kuitenkaan ota huomioon ympäristön muuttuvia vaatimuksia ja tuottaa vain yksinkertaisia "helppoja" vasteita. Organisaation ajattelu "koneina" on kuitenkin vielä nykyäänkin osin taustalla useissa organisaatioissa sen yksinkertaisen rationaalisuuden takia. (Ashmos ym. 2002, 190.)

Tätä rationaalista ajattelutapaa kuitenkin kyseenalaistaa suhtautuminen strategiaan käytäntönä, SAP – Strategy as Practice, joka on noussut myös tieteellisen keskustelun aiheeksi 2000-luvun alussa (Jazabkowski 2004). Strategiaa käytännön toiminnassa korostavalla koulukunnalla on funktionalistiset juuret, ja se mieltää strategian sosiaalisina käytänteinä, eli miten strategian ”tekijät”, käytännön toimijat, käyttäytyvät ja kommunikoivat. Lähestymistapa keskittyy organisaation mikrotason strategisiin valintoihin ja strategian toteuttamiseen, eli yksilön tekemiin valintoihin ja siihen, miten valinnat sopivat suunniteltuihin käytäntöihin ja miten ihmiset ja toimintatavat toimivat keskenään eli miten strategia toteutuu käytännössä. (Whittington 1996.)

SAP-näkökulma koskee sekä strategian tekijöitä eli muodostajia että myös strategian toteuttajia mikrotasolla. Tässä suhtautumistavassa ei tulisi tutkia strategiaa ”jonain, jota yrityksellä on”, vaan ennemminkin jonakin, mitä yritys tekee. Käytännöt ovat tässä suhtautumistavassa tärkeä tarkastelukohde strategiaa toteuttaessa, koska ne ilmentävät strategiaa. Käytännöt ovat niitä traditioita, sääntöjä ja rutiineja, joiden kautta strategiaa rakennetaan. Strategiaa muodostettaessa voidaan keskittyä muun muassa dokumentteihin, hallituksen kokouksiin ja muodollisiin prosesseihin. Näiden käytäntöjen lisäksi on myös symbolisia käytäntöjä, retoriikkaa, narratiiveja ja keskusteluja, joiden avulla strategiaa rakennetaan. (Jazabkowski 2004.) Perinteisestä hierarkkisesta lähestymistavasta poiketen SAP-näkökulma ei erottele strategian suunnittelua ja toimeenpanoa (Laine & Vaara 2011).

Laine ja Vaara (2011) kutsuvat henkilöstön keskuudessa muodostuvaa strategiaa dialogiseksi strategiatyöksi. Dialogisessa strategiatyössä strategiasta on vallalla erilaisia käsityksiä. Toisin kuin perinteisessä strategiatyössä, näitä käsityksiä ei nähdä ongelmallisina. Johdon määrittelemä virallinen strategia on vain yksi näkemys, ja sen lisäksi vallalla on organisaation jäsenten välisissä keskusteluissa rakentuvia strategioita. Organisaation jäsenet tekevät jatkuvasti strategiasta tulkintoja, joita myös johdon kannattaa huomioida ja käydä keskustelua niistä. Virallinen strategia voi toimia keskustelun avaajana, ja määritellyn strategia ympärille muodostuu organisaatiossa eri mielipiteitä, kyseenalaistuksia ja keskusteluja. Näin syntyvässä dialogissa syntyy samalla myös organisaation strategiaa. Perinteiseen strategiatyöhön liittyvä haaste, organisaation kilpailukyvyn säilyttävän strategian rakentaminen, ei ole dialogisessa lähestymistavassa niinkään ongelma, koska strategian nähdään rakentuvan päivittäisissä käytännöissä. Huomioitavaa on, että dialogisessa strategiatyössä ei eroteta suunnittelua ja toimeenpanoa niin jyrkästi kuin perinteisessä hierarkkisessa strategiaprosessissa. (Laine & Vaara 2011.)

SAP-näkökulma on kääntänyt huomion tutkimuksissa siitä, mitä strategian pitäisi olla, siihen, että strategiaa käsitellään siten, mitä ihmiset organisaatiossa tekevät (Whittle & Mueller 2010, 267). SAP-kannattajat syyttävät kriittistä koulukuntaa liian vieraantuneeksi jokapäiväisistä käytännöistä, kun taas kriittisen koulukunnan mielestä SAP-koulukunta ei anna riittävää painoarvoa valankäytölle, eli sille kuka voi tehdä strategian ja kuka voi vaikuttaa siihen. Tosin nykyisin tutkimuksissa on yhdistetty näitä kahta näkökulmaa. (MacIntosh &

Beech 2010, 18.) SAP-näkökulmaa kritisoidaan myös siitä, että se ei huomioi vallankäytön ja politiikan merkitystä strategialle (Whittle & Mueller 2010, 267).

2.3 Strategian jalkauttaminen organisaatiossa

Strategian implementointi, jalkauttaminen, on tärkeä vaihe, ja ilman strategian jalkauttamista erinomaisenkaan strategia ei vie organisaatiota kohti toivottua lopputulosta. Strategiaa suunniteltaessa on tärkeää miettiä samalla sen jalkauttaminen organisaatiossa. Perinteisesti strategiakirjallisuus on painottunut enemmän strategian suunnitteluun kuin sen implementointiin. Strategia ei toteudu organisaatiossa itsestään, vaan sen toimeenpanoon ja jalkauttamiseen organisaatiossa pitää panostaa. Strateginen toiminta viittaa suunnitellun strategian toteuttamiseen, eli strategisten aikomusten muuttamiseen sarjaksi tehokkaita toimintoja. Sarjana nämä toiminnot muodostavat strategian. Onnistunut strateginen toiminta muuttaa strategisen aikomuksen organisaation linjaukseksi ja toimintatavaksi. (Hardy 1996, 4 – 5.)

Strategian jalkauttamiseen liittyy organisaation rakenne, viestintä, monet organisaation hallinnolliset prosessit ja eri organisaation alajaostojen suhteet. Näiden tulee tukea organisaation valittua strategiaa. Esimerkiksi organisaation käytäntöjen suorituksen mittaamisessa, palkitsemisessa ja johdon kehittämisessä täytyy noudattaa organisaation valittua strategiaa ja viedä organisaatiota kohti tavoiteltua päämäärää. (Mintzberg ym. 2003, 74.)

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, strategia harvoin toteutuu täysin suunnitellusti. Suunnitellun strategian ja toiminnan välistä kuilua voidaan verrata kehon ja mielen väliseen kuiluun. Johto toimii ”aivoina”, joka ajattelee, luo, visioi, johtaa ja suunnittelee, kun taas organisaatio on johdettavana ja toteuttaa suunnitelmia (Clegg ym. 2004, 22). Johtajien persoonalla ja henkilökohtaisella johtamistyyllillä on usein ratkaiseva rooli organisaation strategian toteuttamisessa ja organisaation menestyksessä. Toimitusjohtaja nähdään henkilönä, jolla on vastuu niiden toimien toteuttamisesta, jotka vievät organisaatiota kohti sen tavoitetta strategian suunnassa. (Mintzberg ym. 2003, 74.) Kun organisaation jäsenet omaksuvat strategian ja ymmärtävät työnsä merkityksen yhteisen tavoitteen eteen, niin he ovat paremmin sitoutuneita strategiaan ja sen toteuttamiseen.

Strategian implementoinnin tavoitteena on strategien merkityksellistäminen (englannin kielen termi ”sensemaking”) organisaation jäsenille. Merkityksellistymisellä tarkoitetaan merkityksen rakentumista ja merkityksellisen viitekehyksen kehittämistä strategian ymmärtämiseksi, jotta organisaation toiminnot tuntuisivat järkevilta osana organisaation strategiaa. (Gioia & Chittipeddi 1991.) Johto voi tietoisesti tai tiedostamattaan pyrkiä antamaan merkityksiä (englannin kielen termi ”sensegiving”), millä tarkoitetaan ”prosessia, jolla pyritään vaikuttamaan merkityksellistämiseen ja merkityksen rakentamiseen muissa henkilöissä kohti toivottua organisaation realiteetin uudelleenmäärittelyä” (Gioia & Chittipeddi 1991, 442). Vaikka kirjallisuudessa strategian merkityksel-

listäminen voidaan nähdä hyvin suoraviivaisena prosessina, niin strategia ei merkityksellisty kaikille organisaation jäsenille samalla tavalla, eli ihmiset tulkitsevat strategiaa ja sen voimaa eri tavoin. Perinteisesti vallalla oleva loogis-rationaalinen ajattelu suunnittelun ja toimeenpanon välillä ei ole niin ennustettava, kuten perinteiset mallit antavat ymmärtää. Strategian jalkauttamisen voidaan katsoa onnistuneen, kun se on merkityksellistynyt organisaation jäsenille toivotulla tavalla. (Laine & Vaara 2011.) Merkityksellistämiseen ja merkityksen-antoihin paneudutaan tarkemmin luvussa 4.

Perinteisen hierarkkisen mallin mukaan strategiassa nähdään strategian muodostamisen ja toimeenpanon vaiheet erillisinä. Johto suunnittelee strategiaa ja henkilöstö toteuttaa sitä. Strategian jalkauttaminen nähdään välineenä saada henkilöstö toimimaan strategian mukaan. Perinteisessä hierarkkisessa strategia-työssä tavoitteena on yksi organisaation jäsenten kesken jaettu strategian merkityksellistyminen, ja erilaisten tulkintojen syntyminen strategiasta nähdään ongelmallisena. Perinteisessä hierarkkisessa strategiaprosessissa haasteena on erityisesti johdon muodostamien strategioiden toteuttaminen ja yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen. Dialogisesta näkökulmasta tarkasteltuna puolestaan korostetaan erilaisia tulkintoja strategiasta, jotka toimivat keskustelun ja oivaltusten pohjana. Muutosvastarinta nähdään jopa positiivisena asiana. Dialogisen strategiatyön haasteena nähdään tilan luominen strategiapohdinnoille ja keskustelun säilyttäminen moniäänisenä. (Laine & Vaara 2011.)

2.3.1 Strategian jalkauttaminen ja valta

Valta liittyy keskeisesti paitsi strategian muodostamiseen niin myös sen toimeenpanoon (Hope 2010, 198). Usein muodollinen valta on keskittynyt ylimmälle johdolle, mutta valta voi olla myös asiantuntijavaltaa, liittyä resursseihin tai asiantuntijuuteen tai olla epämuodollista. Valta voidaan määritellä muun muassa seuraavasti ”Kyky saada toiset tekemään, mitä sinä haluat heidän tekevän, jopa vastoin heidän oma tahtoaan, tai kyky saada heidät tekemään jotain, mitä he eivät muuten tekisi”. (Hardy 1996, 7.) Hope (2010) määrittelee vallan ”voimaksi, joka vaikuttaa seurauksiin ja/tai tuloksiin”. Nämä molemmat määritelmät painottuvat erityisesti resursseihin perustuvaan valtaan. Valta luo kyvyn strategian toteuttamiselle, ja ilman sitä strategian käytäntöönpano jää usein vajavaiseksi. Strategia ei vain toteudu itsestään, vaan toiminnan ohjaamiseen strategian suuntaan tarvitaan valtaa. Jotta muutoksia saataisiin aikaan, valta pitää kuitenkin mobilisoida ja kohdentaa (Hardy 1996, 3, 12.) Yleensä kun organisaation kehittyvät ja ”vanhentuvat”, vallankäyttö hajaantuu ja monimutkaistuu ja jossain määrin myös sen tehokkuus heikkenee (Mintzberg 1984, 221).

Hardy (1996) erottelee kolme erilaista vallankäytön tyyppiä: resursseihin liittyvä valta, prosesseihin liittyvä valta ja merkityksiin liittyvä valta. Resursseihin liittyvä valta voi olla tietoon, asiantuntijuuteen, budjetteihin, palkitsemisiin ja rangaistuksiin liittyvää valtaa, ja vallankäyttäjällä joko on kyseinen resurssi, esimerkiksi asiantuntijuus tai kontrolli kyseiseen resurssiin, esimerkiksi budjetti. (Hardy 1996). Joskus valtaa voi siirtyä asiantuntijoille, koska päätöksentekijät tarvitsevat heidän osaamistaan päätöksenteon tueksi (Mintzberg 1984, 212).

Prosessivalta liittyy kontrollointiin siitä, ketkä osallistuvat päätöksentekoprosessiin. Tällöin pyritään epäsuorasti vaikuttamaan tehtyihin päätöksiin, ja valitsemaan päätöksentekoprosessiin mukaan ihmisiä, jotka tekevät suotuisia päätöksiä valitsijan näkökulmasta. Merkityksiin liittyvä valta on toisten kokemusten, kognitioiden ja mieltymyksen kontrollointia – siis merkityksenantoa. Kaksi edellistä vallankäytönmuotoa liittyvät tähän. Merkityksiin liittyvä valta näkyy muun muassa kielen symboleiden ja rituaalien kontrolloinnissa. (Hardy 1996, 7-9.)

Hardy (1996) nostaa edellisten lisäksi esiin organisaation järjestelmiin liittyvän vallan, jota pidetään usein itsestäänselvyytenä. Se on oikeastaan organisaation arvojen, tradition, kulttuurin ja rakenteen tiedostamatonta hyväksyntää. Järjestelmiin liittyvä valta vaikuttaakin jokaiseen organisaation jäseneseen ja sitä on hyvin haastava muuttaa. Yksinään järjestelmiin liittyvä valta hyvin epätodennäköisesti johtaa kuitenkin muutokseen. Strategiset muutokset eivät koskaan tapahdu tyhjiössä, vaan niihin liittyy muun muassa organisaation rakenteissa oleva valta. Yleensä strategiaa toteuttaessaan käytetään kaikkia kolmea vallankäytön tyyppiä. (Hardy 1996, 7-9.)

2.3.2 Viestintä ja osallistaminen strategian jalkauttamisessa

Käytetyimmät keinot strategian jalkauttamiseen ovat perinteisesti olleet viestintä ja osallistaminen, jotka molemmat liittyvät keskeisesti organisaation jäsenten merkityksien rakentumiseen. Esimerkiksi Brown:n (1995) tutkimuksessa uusien strategisten valintojen jalkauttamisessa käytettiin muun muassa organisaation jäsenten tapaamisia, julkaisuja organisaation omassa sisäisessä lehdessä, organisaation uutta omaa esittelymateriaalia, laajoja perehdyttämishjelmia sekä muodollisia ja epämuodollisia seminaareja. Erityisesti osallistamisen strategia-prosessiin on usein uskottu saavan aikaan organisaation jäsenten parempaa sitoutumista strategiaan, sekä vahvistavan kommunikaatiota ja yhteenkuuluvuutta organisaatiossa. Kuitenkaan suuren joukon ottaminen mukaan strategiaan suunnitteluun ei yleensä käytännössä ole mahdollista, sillä se vie aikaa ja lisää kustannuksia. Lisäksi suuren joukon johtaminen päätöksenteossa on haastavaa. Tämän vuoksi koko organisaation mukaanotto suunnitteluun harvemmin saa aikaan yhtenäistä strategisten asioiden merkityksellistämistä. (Ashmos ym. 2002, 197.)

Henkilöt, jotka ovat jo mukana strategian suunnitteluprosessissa, yleensä sisäistävät strategian paremmin. Suunnitteluun osallistuminen ei kuitenkaan yksistään riitä yhtenevien merkityksien luomisessa. (Stensaker ym. 2008, 176.) Mukaanotto päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun voi kuitenkin myös lisätä yhdistyneisyyden tunnetta organisaatiossa, mutta se usein myös monimutkaistaa asioita (Ashmos ym. 2002, 203). Osallistaminen suunnitteluun voi auttaa enemmän asian merkityksellistämässä, kuin varsinaisesti motivoimisessa ja sitouttamisessa organisaatioon. Fokus pitäisi olla vain muutamassa muutoksen komponentissa kerrallaan, jolloin niiden sisäistäminen olisi helpompaa vastaanottajille. (Stensaker ym. 2008.)

Strategian viestiminen organisaation jäsenille on tärkeä vaihe ja kommunikaation rooli strategian jalkauttamisessa on todella tärkeä (Tillmann & Goddard 2008). Strategian jalkauttamista voidaankin pitää yhtenä organisaatioviestinnän keskeisimmistä tehtävistä (Aula & Mantere 2011). Kommunikaation merkitykseen strategisessa muutoksessa käsittelevä kirjallisuus on keskittynyt erityisesti siihen, miten, milloin ja mitkä muutokset pitäisi kommunikoida muutoksen vastaanottajille (Stensaker ym. 2008, 164). Stensaker ym. (2008) ehdottavatkin, että osallistaminen suunnitteluun pitää yhdistää muihin strategian jalkauttamisen toimiin, jotka lisäävät jaettua ymmärrystä ja sitoutumista. Usein implementointiin tarkoitetut toimenpiteet keskittyvät kuitenkin jatkon suunnitteluun ja luomaan kognitiivista ymmärrystä organisaation muutosta kokevien keskuudessa. Suunnittelu ja kirjalliset dokumentit eivät yksistään riitä viestimään strategista muutosta, vaan strategian implementoinnissa pitää huomioida paremmin sen merkityksellistäminen organisaation jäsenille. Esimerkiksi ryhmässä työskentely ja erilaisten näkemysten jakaminen ihmisten välillä auttavat strategian hahmottamisessa. Viestintäkanavat olisivat hyvä olla avoimena molempiin suuntiin, eli myös johto ottaa viestejä vastaan kentältä, ei pelkästään välitä niitä. (Stensaker ym. 2008.)

Nykyään johtamisviestintää ja strategiaan liittyvää viestintää käsitellään vuoropuheluna molempiin suuntiin. Viestintä nähdään kaksisuuntaisena, ei pelkästään ylhäältä alas. Tässä korostuu jälleen dialogisen strategiatyön näkökulma. Viestintä ei kuitenkaan voi koskaan olla niin aukotonta, että se synnyttäisi yhteneviä mielikuvia, vaan strategia perustuu organisaation jäsenten tulkintoihin. Tavoitteena voidaan pitää riittävän yhtenäisen mielikuvan luomista strategiasta. Viestinnällä voidaan kuitenkin herättää ajatuksia ja luoda tilaa vuoropuhelulle. (Aula & Mantere 2011.)

2.3.3 Talouden tunnusluvut ja strategian jalkauttaminen

Organisaation missio ja visio on usein sidottu johonkin numeerisesti mitattavaan tavoitteeseen, ja strategian on tarkoitus näyttää suuntaa tälle tavoitteelle. Talouden tunnuslukujen avulla voidaan tarkastella tavoitteen toteutumista tai mitata tiimin tai yksittäisen henkilön suoriutumista. Luvut eivät ole vain yrityksen johtoa varten, vaan niitä voidaan hyödyntää kaikilla organisaation tasoilla jokaisen henkilökohtaisen, strategian suuntaisen, tavoitteen seuraamisessa. (Malmi & Brown 2008.) Numerot voivat myös ohjata strategian muodostamista tai jopa olla osana strategisen tavoitteen muuttamisessa. Esimerkiksi yrityksen nykytilanteen ymmärtäminen johdon strategisen laskentatoimen antamien numeroiden valossa helpottaa usein strategista päätöksentekoa. (mm. Skaerbaek & Tryggestad 2010; Simons 1990, ks. luku 2.2.1.) Taloudellinen informaatio voi auttaa myös kääntämään operatiivisia faktoja johtajille helpommin ymmärrettävään muotoon, jolloin johtajat ymmärtävät paremmin, mitä organisaatiossa oikeastaan on tapahtumassa. Yleensä johdossa arvostetaan laskentatoimen tietoa, joka on relevanttia organisaation toiminnan, muun muassa päätöksenteon kannalta. Laskentatoimen antaman informaation tulee olla myös mahdollisimman reaaliaikaista toiminnanohjauksen kannalta. (Hall 2010, 304.)

Johdon laskentatoimen merkitys osana yrityksen strategiatyötä on todistettu monissa tutkimuksissa, ja sen merkitys strategian merkityksellistämiseksi ja merkityksenannoille tunnustettu (mm. Malmi & Brown 2008; Sajasalo ym. 201; Tillman & Goddard 2008). Johdon strateginen laskentatoimi voidaan määrittellä esimerkiksi johdon laskentatoimen järjestelmien käytöksi, joka tukee strategista päätöksentekoa. Kirjallisuudessa johdon laskentatoimen päätehtävänä strategialle on nähty organisaation tavoitteiden täyttymisen varmistaminen. Johdon laskentatoimen informaatio voi auttaa myös organisaation strategian merkityksellistämässä ja merkityksenannoissa. (Tillmann & Goddard 2008.) Vähitellen eri koulukunnat alkavat olla yhtä mieltä siitä, että strategiatyö ja johdon laskentatoimen läheinen yhteistyö hyödyttäisi organisaatioita erityisesti siinä, miten strategian eri merkityksiä organisaatiossa rakennetaan, ja mikä on numeerisen informaation rooli strategiaprosessia (Sajasalo ym. 2016).

Lewis ym. (2006, 354) luokittelevat laskentatoimen numeroiden tehtävät kolmeen kategoriaan aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella: kontrollointi, legitimaatio ja merkityksellistäminen. Numerot luovat organisaation jäsenille odotuksia ja ylläpitävät merkityksellistämistä. Numerot luovat yhteistä kieltä tiettyjen asioiden ja eri taustalta tulevien ihmisten välillä sekä sääntöjä toiminnalle (Lewis ym. 2006, 353). Tillmann ja Goddard (2008) toteavat, että johdon strategista laskentatoimen antamaa tietoa käytetään erityisesti strategian merkityksellistämiseen. Heidän tutkimuksensa kohdeorganisaatiossa käytettiin muun muassa raportointia ja kustannusanalyysia strategian merkityksellistämässä.

Miten organisaation jäsenet sitten hyödyntävät johdon laskentatoimen tuottamaa informaatiota strategian merkityksellistämässä itselleen käytännössä? Tillmann ja Goddard (2008) kehittivät paradigmatmallin, jossa he löysivät kolme erilaista tapaa strategian merkityksellistämiseen laskentatoimen informaation avulla: muotoilu ja harmonisointi, yhdistäminen ja kontekstiin liittäminen sekä kompromissit ja tasapainoilu. Strukturoinnin ja harmonisoinnin avulla informaatiota pyrittiin saamaan enemmän koherentiksi ja ymmärrettävämmäksi, ja sillä pyrittiin vähentämään sisäistä monimutkaisuutta luomalla erilaisia rakenteita. Tavallaan siis luotiin itselle viitekehys, johon peilattiin tulevaa tietoa. Silloittamisella pyrittiin hahmottamaan ja liittämään informaatio ajallisesti, ja kontekstiin liittämällä puolestaan liittämään informaatio tilaan. Silloittaminen ja kontekstiin liittäminen ovat ehkäpä johdon laskentatoimen voimakkain kontribuutio strategian merkityksellistämässä. Tasapainoilulla pyritään puolestaan antamaan oikeat painoarvot eri asioille, ja tässä laskentatoimen antama informaatio voi auttaa paljonkin. (Tillmann & Goddard 2008.)

Numeroiden ja talouden tunnuslukujen voima ja merkitys organisaatioissa perustuu monesti siihen, että niitä pidetään suhteellisen objektiivisina faktoina. Laskentatoimen järjestelmät ovat kuitenkin sosiaalisesti rakentuneita, ja niiden muodostamiseen ovat vaikuttaneet johtajien preferenssit ja organisaation käytänteet. Esimerkiksi tietyt leikkauspisteet ja painotukset ovat päätettyjä organisaatiossa. (Lewis ym. 2006, 353, 362.) Myös Whittle ja Mueller (2010) osoittivat, että johdon laskentatoimen järjestelmästä saatava data ei ole puhtaasti objektiivista. Numerot tarvitsevat taustalleen tulkintaa, ja samoista luvuista tehdyt tulkinnat voivat olla hyvinkin erilaisia tulkitsijasta, kontekstista ja viite-

kehyksestä riippuen (Whittle & Mueller 2010). Kun talouden tunnuslukuja käytetään muun muassa palkitsemisen perusteena tai suorituksen mittaamiseen, niin raportintijärjestelmän on oltava kunnossa ja selkeä, jotta riittävä ja luotettava informaatio saadaan (Tillman & Goddard 2008).

Johdon kontrollijärjestelmä on myös yksi työkalu strategian toteutumisen seuraamiseen, muun muassa monitoroinnin, mittaamisen ja tavoitteen asettamisen osalta. Johdon kontrollijärjestelmä voi myös auttaa organisaation jäseniä näkemään strategiaan liittyvät epävarmuudet. (Simons 1990, 128.) Johdon kontrollijärjestelmään paneudutaan paremmin luvussa 3.2.

3 KUSTANNUSTIETOISUUS

Kustannustietoisuus ja sen lisääminen organisaatiossa voi lisätä organisaation taloudellista menestymistä. Kustannustietoisuus nojaa pitkälti johdon laskenta-toimen raportointijärjestelmästä saatavaan numeeriseen informaatioon. Tässä luvussa paneudutaan kustannustietoisuuteen käsitteenä, sen vaikutuksiin organisaatiossa sekä mahdollisuuksiin lisätä kustannustietoisuutta organisaatiossa.

3.1 Kustannustietoisuus käsitteenä ja sen esiintyminen tutkimuksissa

Kustannustietoisuus on ollut esillä laskentatoimen tieteellisissä tutkimuksissa jo vuosikymmeniä, mutta sitä ei ole määritelty kovinkaan tarkasti. Toki sen käyttö tutkimuksissa viittaa, että käsitteestä on jonkinasteinen yhteinen ymmärrys. Kustannustietoisuuden käyttö viittaa tietoisuuteen kustannuksista ja rahallisten resurssien käyttöön. Kustannustietoisuus käsitteenä koostuu oikeastaan kahdesta sanasta, tietoisuus ja kustannus. Tietoisuuden määrittely itsessään on tutkimuksissa todettu hyvin haastavaksi, joten se voi olla osasy siihen, miksi myös kustannustietoisuutta on haastavaa määritellä. (Velasquez ym. 2013, 56 – 58.)

Oikeastaan vasta Velasquez ym. (2013) vetivät yhteen kustannustietoisuudelle aiemmissä tutkimuksissa annettuja määritelmiä, ja loivat kustannustietoisuuden määritelmän aiempien tutkimusten pohjalta. Yksinkertaisimmillaan aina kun puhutaan kustannustietoisuudesta, puhutaan tietoisuudesta, joka on keskittynyt kustannuksiin. Velasquez ym. (2013) määrittelivät kustannustietoisuuden ilmiöksi, jota tyypillisesti tukee johdon laskentatoimen järjestelmät ja sen seurauksena voidaan paremmin ymmärtää organisaation toimien taloudellisia vaikutuksia ja ulkoisia satunnaisia menoja. Tässä kustannustietoisuus on siis määritelty erityisesti johdon laskentatoimen näkökulmasta. Määritelmä on laaja-alainen, holistinen, ja tarkoittaa muutakin kuin pelkkää kustannusten

alentamista. (Velasquez ym. 2013.) Hyvä esimerkki kustannustietoisuudesta voidaan ottaa aivan tavallisesta arjesta, oman talouden tuloista ja menoista, ja ennen kaikkea siitä, kuinka tietoinen on niiden lähteistä. Se, miten kustannustietoisuutta voi kasvattaa omassa taloudessa, on hyvä lähtökohta sille, miten kustannustietoisuutta voi kasvattaa myös organisaatiossa.

Aluksi kustannustietoisuuden katsottiin olevan yhteydessä lähinnä kustannusten alentamiseen, minä se voi edelleen osittain esiintyä erityisesti operatiivisella tasolla (Ogden 1995). Kustannustietoisuuden määritelmä on kuitenkin laajempi kuin pelkkä kustannusten alentaminen (Velasquez ym. 2013). Aiemmin kustannustietoisuutta ovat täsmällisesti laajasta näkökulmasta määritelleet lähinnä Kurunmäki (1999) tutkiessaan kustannusten vaikutuksia ja niiden merkityksiä päätöksentekoon sairaalaympäristössä ja Nor-Aziah ja Scapens (2007) tutkiessaan julkishallinnon organisaation muuttamista yritysmäiseksi. Kurunmäen (1999) mukaan kustannustietoisuus voidaan määritellä lisääntyneeksi tietoisuudeksi kustannuksista, ja tätä vauhdittaa kehittyneet laskentatoimen järjestelmät. Tämä määritelmä perustuu ekonomiseen arvioon toiminnoista. Nor-Aziah ja Scapens (2007) puolestaan määrittivät kustannustietoisuutta taloudellisen tehokkuuden kautta. Myös Ryskina ym. (2015) määrittelevät kustannustietoisuutta lääkäreiden keskuudessa muutenkin kuin pelkkien kulujen näkökulmasta: ”laajuus, missä määrin lääkärit kiinnittävät huomiota ja tuntevat velvollisuutta käsitellä terveydenhuollon kuluja käytännön työssään”. Velasquez ym. (2013, 70) huomasi, että valtaosassa aiemmissa tutkimuksissa kustannustietoisuus on määritelty kapeasti, lähinnä kustannusten alentamisen näkökulmasta.

Kustannustietoisuus on erityisesti yrityksen johdon laskentatoimen käytämä käsite, mutta kustannustietoisuuden kasvattaminen myös operationaalisella tasolla on tärkeää. Kustannustietoisuuteen liittyvät kiinteästi johdon laskentatoimen järjestelmä ja talouden tunnusluvut. Kustannustietoisuutta voidaan käyttää muun muassa tiettyjen hankintojen tai toimenpiteiden taloudellisena perusteluna ja päätöksiä ohjaavana. (Kurunmäki 1999.) Kustannustietoisuuteen liittyy myös laskentatoimen muutos, jossa organisaation sisäisen laskentatoimen rooli on kasvanut passiivisesta tiedontuottajasta monien päätösten perustaksi sekä palkitsemisjärjestelmien pohjaksi (Suomala ym. 2010, 74).

Kustannustietoisuutta on tutkittu viime aikoina erityisen paljon terveydenhuollon parissa (muun muassa Bovier ym. 2005; Coombs 1987; Kurunmäki 1999; Kurunmäki ym. 2003; Ryskina ym. 2005). Terveydenhuollon kulut kiinnostavat päätöksentekijöitä, sairaaloita ja muita terveydenhuoltoa kustantavia tahoja (Ryskina ym. 2015). Varsinkin julkisella puolella on pyritty merkittäviin kustannussäästöihin organisoimalla terveydenhuoltoa uudelleen ja merkityksellistämällä kustannuksien vaikutuksia koko henkilökuntaan (Kurunmäki 1999). Toisen mielenkiintoisen tutkimuskontekstin kustannustietoisuuden tarkasteluun ovat tarjonneet julkishallinnon organisaatiot, joiden toimintaa on pyritty taloudellisesti tehostamaan (muun muassa Andon ym. 2007; Cad & Herbert 2009; Groot & Budding 2004; Nor-Aziah & Scapens 2007; Ogden 1995). Jo Ogden (1995) kuvaa, kuinka julkisten firmojen yksityistäminen on saanut aikaan tarkemman kuluseurannan ja laskentatoimen informaatio kustannuksista

sekä niiden mahdollisista taloudellisista vaikutuksista vaikuttaa myös päätöksentekoprosessiin (Ogden 1995, 194 - 195). Tähän liittyy julkisen sektorin reformi, jolla on pyritty tehostamaan julkisten liikelaitosten toimintaa keskittymällä taloudellisiin tuloksiin, autonomiaan, joustavuuteen sekä laskettavuuden ja kontrollin vahvistamiseen (Kurunmäki 2003, 115; Nor-Aziah & Scapens 2007, 231). Julkisen puolen reformiin liittyy erityisesti kehittyneempien laskentatoimen järjestelmien käyttö, joka "pakottaa" organisaation jäsenet tarkastelemaan talouden tunnuslukuja työssään (Groot & Budding 2004, 267). Myös julkisella puolella kustannustietoinen resurssijohtaminen, budjetit, kustannuspaikat ja MIS:t ovat tulleet jäädäkseen (Ogden 1995, 195). Tehokkuuden vaatimuksen viestiminen ja uusien laskentatoimen järjestelmien käyttöönotto on nähty parantavan organisaation taloudellista tehokkuutta ja alentavan kustannuksia (Nor-Aziah & Scapens 2007, 212). Kustannustietoisuutta on tutkittu myös yksityisissä yrityksissä, kun ne ovat olleet toiminnan tehostamisessa tai muutostilanteessa (Ezzamel ym. 2004).

Kustannustietoisuutta voidaan tutkia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Bovier ym. (2005) määrittävät tutkimuksessaan kustannustietoisuuden kustannusten huomioimisena terveydenhuollossa. He mittasivat tutkimuksessaan kustannustietoisuutta validoidulla 6-aiheen instrumentilla. Näkökulma tutkimuksessa oli hyvin kustannuksiin keskittyvä. Kustannustietoisuutta organisaatiotasolla arvioidaan usein kvalitatiivisesti haastatteluin sekä mahdollisesti tutkimalla erilaisia dokumentteja. Kustannustietoisuuden tarkastelemiselle ei kuitenkaan ole selkeää kvantitatiivista mittaria. (Bovier ym. 2005.)

3.2 Johdon kontrollijärjestelmä ja kustannustietoisuuden kasvattaminen organisaatiossa

Johdon kontrollijärjestelmä (MCS – management control system) voidaan määritellä kokonaisuudeksi, joka muodostuu säännöistä, järjestelmistä, käytännöistä, arvoista ja muista johdon aktiviteeteista, ja jolla pyritään ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. MCS:n elementit itsessään ohjaavat ja vaikuttavat organisaation jäsenten käyttäytymiseen, ja auttavat myös johtoa päätöksenteossa. MCS pitää sisällään laitteet ja järjestelmät, joita johtajat käyttävät saadakseen työntekijänsä käyttäytymisen ja päätökset olemaan yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Myös johdon laskentatoimen järjestelmä (MAS – Management Accounting System) kuuluu osana johdon kontrollijärjestelmää. (Malmi & Brown 2008.) Perinteisesti johdon kontrollijärjestelmä on nähty palautejärjestelmänä suunnittelulle, tavoitteiden asettelulle, monitoroinnille ja korjaavalle toiminnalle, sekä välineeksi varmistaa, että organisaation tulokset ovat linjassa suunnitelmien kanssa. Johdon kontrollijärjestelmällä on siis kiinteä yhteys strategiaan ja erityisesti sen implementointiin. (Simons 1990, 128.)

Malmi ja Brown (2008) käsittelevät johdon kontrollijärjestelmää kokonaisuutena, joka koostuu viidestä eri elementistä: suunnittelu, kyberneettinen

kontrolli eli budjettipohjainen ohjaus, palkitseminen ja kompensatio, hallinnollinen kontrolli ja kulttuurinen kontrolli. Myös kulukontrolli kuuluu MCS:ään ja sen tueksi tarvitaan laskentatoimen järjestelmiä. Kun organisaation jäsen joutuu miettimään ja raportoimaan omia kulujaan, hän tulee niistä tietoisemmaksi. (Malmi & Brown 290 – 291.) Lähtökohtaisesti mitä enemmän organisaatiossa ovat pinnalla talouden luvut ja toiminnan kustannukset, sitä kustannustietoisempi organisaatio on (Velasquez ym. 2013).

Review-artikkelissaan Velasquez ym. (2013) tarkastelivat organisaation kustannustietoisuuteen vaikuttavia tekijöitä johdon ohjausjärjestelmän kautta. Organisaatiossa voidaan käyttää johdon kontrollijärjestelmää apuna kustannusten merkityksellistämiseksi ja ”pakottamaan” organisaation jäsenet tarkkailemaan kustannuksia. Myös tässä työssä peilataan tutkimustuloksia kustannustietoisuutta edistävästä tekijöistä Malmin ja Brownin esittämään MCS:n tarkastelemiseen kokonaisuutena. Kustannustietoisuutta voivat lisätä sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät. Tässä keskitytään kuitenkin etupäässä organisaation sisäisiin tekijöihin. Tietyissä tilanteissa, kuten esimerkiksi toimintojen supistamisen yhteydessä, luvut ja kustannukset nousevat enemmän esille, ja tämä ruokkii kustannustietoisuutta (Velasquez ym. 2013, 65).

3.2.1 Kyberneettinen kontrolli

Kyberneettinen kontrolli voidaan määritellä prosessiksi, jossa palautejärjestelmää edustavat suorituksen mittaamisen järjestelmät, mittaaminen standardiin vertaamalla sekä palautejärjestelmä ei-halutuista järjestelmän variansseista. Kyberneettistä kontrollia voidaan pitää sekä ohjaavana ja informoivana, ja siihen liittyvät kiinteästi johdon laskentatoimen järjestelmät, kuten budjetointi, rahallinen mittaaminen, ei-rahallinen mittaaminen ja hybridit, joihin sisältyy sekä rahallista, että ei-rahallista mittaamista. Esimerkiksi rahallisten tavoitteiden asettaminen osa kyberneettistä kontrollia. (Malmi & Brown 2008, 292.) Erityisesti kyberneettisessä kontrollissa laskentatoimen rooli on suuri. Suomala ym. (2010) huomasi tutkimuksessaan, että kustannustietoisuutta lisäsi myös kustannustietojen jakaminen (OBA – open book accounting) -metodin käyttö.

Kyberneettiseen kontrolliin liittyviä seikkoja, jotka myös osaltaan vahvistavat kustannustietoisuutta, ovat rahallisten tavoitteiden asettaminen ja budjetointi sekä jaksojen talouden ja kulujen statuksen vakiinnuttaminen raporteissa (Kurunmäki ym. 2003), liiketoiminnan suorituksen mittaamisen kehittäminen ja kehittyneiden kulu- ja kulujakamistekniikoiden käyttö (Staubus 1990) sekä kulseurantajärjestelmien, kuten ABC-laskennan, case-mix laskentajärjestelmän ja kohdekulujohdantamisen, käyttö (Groot & Budding 2004). Tutkimusten mukaan organisaatioissa ja yksiköissä, joissa hyödynnetään kyberneettiseen kontrolliin liittyvää aktiivista kustannuslaskentaa, työntekijät ovat kustannustietoisempia (Staubus 1990, 259). Julkishallinnon puolella kustannuslaskennan käytöllä saatiin lisättyä kustannustietoisuutta ja määriteltyä palvelulle hinta, joka kattoi likimain palvelun kulut (Groot & Budding 2004). Seuraavaksi tarkastellaan ky-

berneettisen kontrollin vaikutuksista kustannustietoisuuteen muutama tutkimusesimerkki.

Kurunmäen ym. (2003) tutkimuksessa saatiin lisättyä sairaalan tehosaston henkilökunnan kustannustietoisuutta raportoimalla talouden tunnuslukuja ja kustannuksia joka kuukausi koko henkilöstölle. Nämä viestittiin muun muassa henkilökunnan yhteisissä palavereissa. Kustannuksia tarkasteltiin hyvin konkreettisesti, esimerkiksi oliko osasto ylittänyt vai alittanut kuukausittaisen budjettinsa. Henkilökunnan luettavissa olivat myös raportit, joista ilmeni muun muassa osaston lääkekustannukset ja muut hankintakustannukset. Kustannusraporteista tuli tällä tavoin osa terveydenhuollon ammattilaisten keskustelua. Jos budjetti oli ylitetty, koko henkilökunta neuvotteli, miten pystyttäisiin palaamaan budjettiin. Tilanne oli täysin päinvastainen kuin esimerkiksi Isossa-Britanniassa, kun kuluja tuotiin näkyväksi terveydenhuollon henkilöstölle. (Kurunmäki ym. 2003, 130, 134). Kurunmäen ym. (2003) kanssa samankaltaiseen tulokseen tuli myös Coombs (1987), joka totesi budjetoinnin ja siihen osallistaminen lisäävän lääkäreiden kustannustietoisuutta. Kehittyneempien järjestelmien käyttöönotto kulujen ja tuottojen seurantaan mahdollisti ylipäättänsä budjetoinnin. Järjestelmien käyttöönotto myös pakotti henkilökunnan käsittelemään lukuja.

Nor-Aziah ja Scapens (2007) tutkivat, miten vaatimus julkisen sektorin tehokkuuden parantamisesta jalkautettiin organisaatiossa päivittäiselle tasolle laskentatoimen järjestelmien käytön avulla malesialaisessa julkishallinnollisessa organisaatiossa. Organisaatio alkoi tehdä itsenäisenä liiketoimintayksikkönä omat budjettinsa, yksikössä otettiin käyttöön entistä kehittyneemmät laskentatoimen järjestelmät ja laskentatoimen parissa työskentelevien henkilöiden määrä kasvoi. Raportoinnin määrää lisättiin ja raportointi siitä, missä taloudellisesti mennään, tapahtui suoraan pääkonttorin kirjanpitäjälle. Tämä ruokki organisaation kustannustietoisuutta, kun johtoryhmä pysyi koko ajan tietoisena, miten operatiiviset johtajat käyttivät varoja ja pysyivät budjetissa. Budjetti ja sen laatiminen eivät kuitenkaan automaattisesti tee organisaatiosta kustannustietoisempää, vaan kustannustietoisuus ja tehokkuuden vaatimus rakentuvat organisaation arkipäivän toiminnassa, ja näihin liittyvät myös hyväksyntä, valta ja vastustus. (Nor-Aziah & Scapens 2007.)

Toinen esimerkki julkishallinnollisen organisaation toiminnan tehostamisesta ja sen vaikutuksista on Andon:in ym (2007) tutkimus, joka käsitteli Australialaisen teleyhtiön CSS muutosprosessia kohti yritysmäistä toimintaa. Teleyhtiön palvelukeskuksessa kehitettiin laskentatoimen mittarit suorituksen mittaamiseen, alettiin mittaamaan asian käsittelyaikaa ja puhelimesta vietettyä aikaa. Näistä luotiin standarditavoitteita, ja suorituksia peilattiin näihin standarditavoitteisiin kuukausiperusteisesti. Työntekijöille viestittiin puhelimesta käytetyn ajan sekä kustannusten yhteys tiimien palavereissa, millä saatiin lisättyä työntekijöiden kustannustietoisuutta ja ymmärrystä kustannusten muodostumisesta. Tämä nähtiin paitsi tärkeänä kontrollin välineenä mutta myös toiminnan yritysmäistämisen apukeinona. Suorituksen mittaamisella saatiin aikaan merkittäviä kustannussäästöjä ja organisaation jäsenet tulivat entistä tietoisemmaksi budjetista, kun mittarit perusteltiin heille. Tämä oli omiaan lisää-

mään edelleen kustannustietoisuutta organisaatiossa. Kustannustietoisuus saatiin juurrutettua organisaatioon uusien suoritusta mittaavien toimintatapojen avulla. Lisäksi etuna nähtiin, että organisaation jäsenet tiesivät koko ajan, mihin suuntaan liiketoiminta oli menossa. Andonin ym. (2007) tutkimus osoittaa myös, että mittarit ja tavoitteet täytyy harkita tarkkaan, jotta ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Mitattavien tavoitteiden asettaminen strategian suuntaisesti sekä mitattavien asioiden sitominen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi on tärkeää, jotta mittarit ohjaavat toimintaa. (Andon ym. 2007.)

Ogden (1995) puolestaan tutki, miten laskentatoimi ja laskentatoimen informaatio olivat osallisena vesilaitoksen yksityistämisen prosessissa. Hän totesi, että laskentatoimella on oma roolinsa myös organisaation tavoitteen seuraamisessa ja realiteetin rakentamisessa. Laskentatoimi auttoi muotoilemaan oletuksia, miten organisaation jäsenten oletetaan toimivan tavoitteisiin nähden. (Ogden 1995, 198.) Vesilaitoksessa kustannustietoisuuden vaatimus vaikutti myös siihen, että käyttöön otettiin entistä kehittyneempiä laskentatoimen järjestelmiä. Vaatimus kustannuksien suurempaan huomioimiseen nousi julkisesta hallinnosta, ja sai vesilaitoksen johdon kiinnittämään entistä enemmän huomiota kustannuksiin ja tehostamaan toimintaansa. Kustannusten alentaminen nähtiin yhtenä keskeisenä tavoitteena. Saavutukset ja suorituksen mittaaminen alettiin tehdä kustannuksien ja taloudellisen tehokkuuden kautta. Tämä edelleen vaikutti kustannustietoisuuden leviämiseen koko organisaatiossa, kun tavoitteita alettiin tarkastella kustannusten ja tehokkuuden kautta. (Ogden 1995.) On kuitenkin huomioitava, että Ogden (1995) puhuu tutkimuksessaan etupäässä kustannussäästöistä, ja käsittää kustannustietoisuuden kustannusten leikkaamisen näkökulmasta.

Tutkiessaan Iso-Britannian sähköntuotannon yksityistämistä yhdessä liiketoimintayksikössä Coad ja Herbert (2009) huomasivat, että kustannustietoisuutta lisäsivät kulu- ja tuottokeskusten tunnistaminen, budjettikontrollien kehittyminen ja budjettiin sitouttaminen osallistamisen kautta, liiketoimintasuorituksen mittaaminen sekä kuukausittainen välittömien kulujen ja tuottojen raportointi osallisille, kuten kyseisen sähköntuotannon aseman insinööreille, päällikölle ja muulle henkilökunnalle. Myös aiempaa kehittyneemmän raportointimenetelmän käyttöönotto selvensi kuluja ja lukujen merkitystä organisaation jäsenille. Erityisesti laskentatoimen parissa työskentelevät henkilöt uskoivat näiden olevan avainasemassa lisäämään organisaation jäsenten kustannustietoisuutta. Insinöörit puolestaan kokivat, että kustannustietoisuuden kasvaminen on pidempikestoista asia, joka ei tapahdu ainoastaan budjettien ja järjestelmien kautta. Yksistään uusien järjestelmien tai budjetoitimenetelmien käyttöönotto ei riitä, vaan henkilökunnalla tarjottava koulutus ja lukujen seuraamisen tuominen osaksi käytännön työtä on tärkeää. (Coad & Herbert 2009.)

Ezzamel ym. (2004) tutkivat Iso-Britannialaisen Britechin erottamista emoyksiköstään ja siitä muodostettavaa itsenäistä liiketoimintayksikköä. Tavoite oli saada yksikkö toimimaan kustannustehokkaasti, ja kustannusten leikkaamiselle asetettiin 25 % tavoite. Pelkästään uuden tavoitteen viestimisen huomattiin parantavan organisaation kustannustietoisuutta. Myös visio tuotiin selvästi esille, jotta se oli organisaation jäsenten helposti muistettavissa ja ym-

märrettävissä. Organisaatiossa myös artikuloitiin selvät raportointivastuut ja määritettiin selvät kustannuspaikat. Insinöörien kustannustietoisuutta onnistuttiin kasvattamaan muun muassa selkeästi kirjoitetuilla laskentatoimen raporteilla ja kiinnittämällä huomiota materiaalikustannuksiin. Numerot tulivat ohjaamaan päätöksentekoa, työntekemisen kustannuksia alettiin laskea, tavoitteita asettaa ja suorituksia mitata. Työntekijöille viestittiin, mitä heiltä haluttiin ja vaadittiin. Töiden tekemiselle määritettiin budjetoidut ajat ja kustannukset, ja työntekijät täyttivät taulukkoon käyttämänsä ajan ja raaka-aineet, jolloin he näkivät töidensä ja käyttämiensä raaka-aineiden vaikutukset kustannuksiin. Tällä tavoin kustannukset opittiin tunnistamaan ja viestimään. Tutkimuksessa korostui kuukausi- ja viikkoraporttien tärkeys kirjoitetussa muodossa, pelkän suullisen viestimisen ei luotettu luovan asiasta yhtä tärkeää. Muutoksia myös vastustettiin työntekijätasolla, ja osa näki erilaisten työsuoritusten kirjaamisen ajan tuhlausena. Vastustukseen vaikuttivat osittain myös organisaatiossa toteutetut irtisanomiset. (Ezzamel 2004.)

Shields ja Young (1994) löysivät tutkimuksessaan kustannusten budjetointiin osallistumisen, kustannusten sääntelyn ja tietotason kustannusten johtamisesta olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kustannustietoisuuteen tutkimus- ja kehitystyössä työskentelevillä ammattilaisilla. Tieto kustannusten rakentumisesta on perusta myös kustannustietoisuuden kehittymiselle. Eniten kuitenkin kustannustietoisuuden lisääntymiseen vaikutti pääsy kulubudjetin laadintaan. Osallistava budjetin luonti voikin olla tehokas ja vaikuttava keino jakaa tietoa ja oppia innovaatiotyöntekijöillä. (Shields & Young 1994.)

3.2.2 Suunnittelu, palkitseminen ja hallinnollinen kontrolli

Suunnittelulla asetetaan tavoitteita, ja tavoitteet itsessään ohjaavat organisaation ja sen jäsenten toiminnan ja käyttäytymisen suuntaa. Usein tiimeillä ja jäsenille annetaan ohjaavia välitavoitteita, jotka selkiyttävät sitä, mitä organisaation jäseniltä odotetaan. Lyhytkestoista suunnittelua sanotaan taktiseksi suunnitteluksi, kun taas pidempikestoisella suunnittelulla on strateginen fokus. (Malmi & Brown 2008.) Esimerkiksi supistamisen on todettu lisäävän kustannustietoisuutta organisaatiossa. Supistamisen nähdään kuitenkin olevan vaikuttavampaa, jos se toteutetaan selkänä osana organisaation pitkäaikaista strategista toimintaa eli se on osa pitkän aikavälin suunnittelua. (Velasquez ym. 2013, 65.) Coad ja Herbert (2009, 186) nostavat suunnittelun ja ihmisten osallistamisen suunnitteluun tekijäksi, joka voi lisätä kustannustietoisuutta organisaatiossa.

Palkitsemis- ja kompensatiojärjestelmien tarkoituksena on motivoida ja parantaa yksilöiden suoritusta. Tärkeää on, että toiminta ja suoritukset, joista palkitaan, ovat organisaation strategian suuntaisia ja sitä tukevia. Usein tavoite, olipa se sitten tiimin tai yksilön tavoite, on ilmaistu numeerisessa muodossa. Johdon laskentatoimen järjestelmästä saadun tiedon ja selkeiden mittareiden perusteella voidaan määritellä palkitsemisen mittareita, eli palkitseminen on sidottu tietyn tavoitteen tai tuloksen saavuttamiseen, mikä lisää kiinnostusta lukujen seurantaan ja edelleen kasvattaa kustannustietoisuutta. Monesti palkitsemisjärjestelmät luetaan osaksi kyberneettistä kontrollia, mutta Malmi ja

Brown (2008) lukevat ne omaksi osakseen johdon kontrollijärjestelmää, koska rahallisen palkitsemisen lisäksi palkitsemisella voidaan rohkaista kulttuurista-kin kontrollia muun muassa ryhmätason palkitsemisilla. (Malmi & Brown 2008, 293.)

Hallinnollinen kontrollijärjestelmä ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä organisoimalla yksiköitä ja ryhmiä, jotka ovat tarkoituksenmukaisia organisaation tavoitteen saavuttamisen kannalta. Hallinnollinen kontrolli pyrkii myös kertomaan, miten tehtävät tulisi suorittaa, ja vastaavasti miten niitä ei tulisi suorittaa. Hallinnolliseen kontrolliin voidaan nähdä kuuluvaksi kolme ryhmää: organisaation rakenne, organisaation sisäinen hallintorakenne sekä organisaation käytännöt. Esimerkiksi tietyn tyylinen organisaatorakenne voi rohkaista tietynlaisiin kontakteihin ja suhteisiin. (Malmi & Brown 2008, 293 – 294.)

Kustannustietoisuuden kasvattaminen hallinnollisen kontrollin kautta tapahtuu muun muassa työntekijöiden kouluttamisella kulujen hallinnan, budjetoinnin, suunnittelun ja ongelmanratkaisutaitoihin, jolloin nämä tulevat osaksi organisaation käytänteitä tai rakenteita (Velasquez ym. 2013, 66.) Ryskina ym. (2015) osoittivat tutkimuksessaan, että koulutuksella on vaikutus lääkäreiden kustannustietoisuuteen ja sen soveltamiseen työhön. Jos kustannustietoisuutta halutaan organisaatiossa kasvattaa, niin muun muassa organisaation jäsenten tietoisuus kustannusten johtamisen tekniikoista, kuten ABC (activity-based-costing), laatu-kustannuksien, ajan kustannuksien, laatuun johtamisen, jatkuvan parantamisen kulttuurin, operaatioiden johtamisen tekniikoiden ja innovaatiotiedon jalkauttaminen organisaatiossa ovat tärkeitä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa muun muassa työssä oppimista, työnkiertoa, muodollisia koulutusohjelmia ja seminaareja (Shields & Young 1994.)

3.2.3 Organisaatiokulttuurin kontrolli

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa laajasti organisaation tapaan toimia, ja siksi sillä on laaja vaikutus myös johdon kontrollijärjestelmässä. Organisaatiokulttuuri luo raameja kaikille muille johdon kontrollijärjestelmän osille. (Malmi & Brown 2008, 295.) Kustannustietoisuus organisaatiossa on organisaatiokulttuuriin liittyvää, ja sen käyttöä voivat edistää tai estää useat organisaatiokulttuuriin liittyvät piirteet (Velasquez ym. 2013). Abernethy ja Vagnoni (2004) huomasivat tutkimuksessaan kustannustietoisuuden olevan tilastollisesti merkitsevästi suoraan yhteydessä epämuodolliseen auktoriteettiin ja käänteisesti yhteydessä muodolliseen auktoriteettiin. Kurunmäki (1999) puolestaan totesi lukujen rationaalisuudella ja laskentatoimen järjestelmillä olevan merkittävä symbolinen rooli uuden organisaatiokulttuurin vakiinnuttamisessa. Ezzamel ym. (2004) huomasivat kulttuurin muutoksella olevan vaikutusta kustannustietoisuuteen. Staubus (1990) puolestaan nosti esiin aktiivisen kustannuslaskennan filosofian osana yrityksen kulttuuria olevan kustannustietoisuutta vahvistava tekijä. Hän käsitteli aktiivista kustannuslaskentaa ennen kaikkea taloudellisen ajattelutavan lähtökohtana, ja sitä kautta myös organisaatiokulttuuriin liittyvänä.

3.2.4 Muita kustannustietoisuuteen vaikuttavia tekijöitä

Myös muut kuin johdon kontrollijärjestelmän osiin liittyvät tekijät voivat vaikuttaa organisaation kustannustietoisuuteen. Organisaation sisäisistä tekijöistä siihen vaikuttavat muun muassa työntekijöiden vaihtuvuus, kasvavat osasto-kohtaiset kustannukset ja organisaation sisäinen kilpailu. (Velasquez 2013, 66.) Paitsi organisaation sisäiset, myös organisaation ulkopuolelta tulevat asiat voivat vaikuttaa kustannustietoisuuteen. Velasquez ym. (2013, 66) nostivat esiin muun muassa työvoimapolitiittiset järjestöt, kuluttajien vaatimukset, kasvaneen globaalin kilpailun, resurssipulan, inflaation, verovähennysten pienentämisen ja muut valtion sääntelymekanismit. Myös taloudellinen lama voi nostaa kustannuksista puhumisen pinnalle, ja sitä kautta lisätä kustannustietoisuutta (Kurumäki 1999, 122).

3.2.5 Kustannustietoisuuden ilmeneminen organisaatiossa

Mitä enemmän luvut ja kustannukset ovat organisaatiossa pinnalla, sitä kustannustietoisempi organisaatio on. Kun kustannukset ovat pinnalla päivittäisessä puheessa ja tekemisessä, organisaation kustannustietoisuus kasvaa. Kustannustietoisuutta kasvattaa kaikki toiminta, joka ohjaa numeroiden ja taloudellisen faktan hyödyntämiseen. (Velasquez ym. 2013.) Esimerkiksi Bovier ym. (2005) huomasivat, että julkisen puolen lääkärit ovat kustannustietoisempia ja huomioivat kustannuksia paremmin kuin yksityisen puolen lääkärit. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että kustannuksia ja niiden vaikutuksia tuodaan enemmän esille julkisella puolella.

Johdon laskentatoimen järjestelmien vaikutus kustannustietoisuudelle on suuri. Kustannustietoisuus vaatii tuekseen raportointia, ja raportointi puolestaan kasvattaa kustannustietoisuutta. (Velasquez ym. 2013.) Tämä edellyttää myös toimivia laskentatoimen järjestelmiä, ja siksi niiden käyttöönoton on huomattu lisäävän organisaation kustannustietoisuutta (Suomala ym. 2010). Organisaatio voi itse vaikuttaa kustannustietoisuuden syntyyn nostamalla esiin talouden tunnuslukuja jokapäiväisessä toiminnassa ja ottamalla käyttöön erilaisia järjestelmiä, jotka ikään kuin pakottavat organisaation jäsenet tarkastelemaan lukuja työssään. Tällöin kustannuksista puhuminen ja niiden huomioiminen lisääntyvät. Pelkästään uuden laskentatoimen järjestelmän käyttöönotto ei tee organisaatiosta automaattisesti kustannustietoisempää, varsinkin jos järjestelmän käyttö jää vain irralliseksi osaksi kokonaisuudessa. Koko kehikon, sisältäen kulubudjetoinnin, raportointivastuut ja suorituksen mittaamisen, tulee olla kunnossa, jotta luvut ja kustannukset todella saadaan pysymään kiinteänä osana arjen toimintaa. (Velasquez ym. 2013.)

Kustannustietoisuus rakentuu sosiaalisesti konstruktoimalla organisaation arjessa, organisaation jäsenten välisessä kommunikaatiossa. Kun kustannukset ovat pinnalla osana organisaation arkea, niistä myös puhutaan. (Coombs 1987, 391.) Ogden (1995) huomasi tutkimuksessaan, että organisaation kehittäminen paremmin kustannuksia huomioivaksi ja kustannustietoisemmaksi nosti esiin uutta sanastoa kustannuksiin liittyen. Organisaatiossa alettiin käyttää entistä

enemmän kustannuksiin liittyviä sanoja ja fraaseja kuten ”operatiivisten kustannusten katsaus”, ”kustannussäästöinvestointiohjelmat”, ”tarkempi tutkiminen potentiaalisista kustannussäästöistä”, ”tuottoisa tehokkuus”. Kustannuksia ilmaistiin myös tavoitteessa ”hyvä palvelun taso mahdollisimman pienillä kustannuksilla”. Sanaston käyttö edelleen stimuloi kustannustietoisuutta ja organisaation päämäärän omaksumista. Kustannustietoisuuteen liittyvä sanasto loi myös uutta ekonomista päämäärää entistä tavoitellummaksi. (Ogden 1995.) Myös Coad ja Herbert (2009) huomasivat kustannustietoisuuden kasvaessa, että kustannuksiin liittyvät ilmaisut yleistyivät, kuten ”säästä rahaa pankkiin”, ”kulusäästöt tänään voivat maksaa meille enemmän pitkässä juoksussa” ja ”osta halvalla, osta kahdesti”. Sosiaalisen konstruktionismin mukaanhan todellisuus rakentuu organisaation jäsenten välisessä kielellisessä viestinnässä (Eskola & Suoranta 2005, 138 – 140).

Lukuihin sekä laskentatoimen parissa työskenteleviin ihmisiin on pystyttyvä luottamaan, jotta laskentatoimen informaatiota pyritään käyttämään osana organisaation suorituksen mittaamista (Nor-Aziah & Scapens 2007, 231). Luvussa 2.3.3 sivuttiinkin, etteivät tietyt tunnusluvut ole aina täysin objektiivista faktaa. Myös laskentatoimen ihmisten hyväksyminen liiketoimintakumppaneina ja heidän arvonsa näkeminen on tärkeässä roolissa kustannustietoisuuden kehittämisessä (Coad & Herbert 2009).

3.3 Kustannustietoisuuden vaikutukset organisaatiossa

Velasquez ym. (2013) vetivät yhteen aiempia tutkimusten tuloksia siitä, mitä hyötyjä kustannustietoisuuden lisääminen voi tuoda organisaatiolle. He nostivat esille erityisesti taloudellisia seikkoja, kuten paremman kustannustiedon käytön hinnoittelussa, kulujen ja operatiivisen toiminnan paremman yhteyden, tehokkaamman ja luovemman resurssien käytön, parantuneen ymmärryksen kuluista, säästömahdollisuuksien tunnistamisen, parantuneen kuluttamiskäyttäytymisen monitoroinnin ja taloudellisten mittareiden proaktiivisuuden. Tämä tarkoittaa isossa mittakaavassa suurempaa viivan alle jäävää positiivista summaa. Esimerkiksi Kurunmäen (1999) tutkimuksessa lääkärit kokivat kustannustietoisuuden lisääntymisen organisaatiossa olevan yhteydessä klinisiin päätöksiin, antaen niille taloudellisen oikeutuksen. He kokivat hyötyvänsä siitä, että heidän tuli tarkistaa, paljonko mikäkin operaatio syö rahaa päätöksentekohetkellä. Kustannustietoisuuden kehittymisen myötä he kokivat pystyvänsä allokoimaan resursseja paremmin. (Kurunmäki 1999.) Ogden (1995) huomasi tutkimuksessaan, että kun vesilaitoksessa keskityttiin enemmän kuluihin ja annettiin talouden informaation vaikuttaa päätöksiin, organisaatio toimi tehokkaammin.

Sekä laskentatoimen parissa työskentelevät että työskentelemättömät ymmärtävät kustannuksia paremmin, kun kustannukset muutetaan mystisistä rituaaleista päätösten taloudellisten perustelujen kulmakiviksi (Staubus 1990, 259). Saatujen lukujen ja kustannusten avulla pystytään tunnistamaan eria, jot-

ka ovat vältettävissä ja suuntamaan toimia strategian suuntaisesti. Kustannustietoisessa organisaatiossa numeroita ja dataa tarkastellaan päivittäin ja käytetään myös päätöksenteon perusteena. (Coombs 1987.) Kustannustietoisuuden on huomattu vaikuttavan myös hinnoittelupäätöksiin, jolloin katetavoitteeseen päästiin helpommin. Esimerkiksi Groot ja Buddingin (2004) tutkimuksessa kustannustietoisuuden kasvun myötä osattiin ja pystyttiin tuottamaan palvelu tai tuote kustannustehokkaammin ja asettamaan sille palvelun kulut kattava hinta kate huomioiden. Lisäksi epäsuorat ja aiemmin ”piilossa” olleet kustannukset saadaan paremmin esiin, kun kustannuksiin kiinnitettiin tarkemmin huomiota. (Groot & Budding 2004.)

Tutkimuksissa kustannustietoisuuden lisääntyminen organisaatiossa on nähty pääasiassa positiivisena asiana. Velasquez ym. (2013) toteavat, että tutkimuksissa on nostettu esiin huomattavasti enemmän positiivisia kuin negatiivisia puolia kustannustietoisuuden osalta. Esimerkkejä tästä ovat lääkärin keskuudessa Coombs:n (1987, 400) ja Bovier:n (2005) tekemät tutkimukset. Kustannustietoisuus voi kuitenkin herättää myös negatiivisia ajatuksia organisaatiossa, erityisesti operatiivisella tasolla. Negatiiviset mielikuvat syntyvät herkemmin, jos kustannustietoisuuden käsitettä ei ole jalkautettu operatiiviselle tasolle eikä sen käyttöä pystytä liittämään osaksi suurempaa kuvaa, tai kustannustietoisuus nähdään pelkäksi kustannusten alentamiseksi. Velasquez ym. (2013) vetävät artikkelissaan yhteen kustannustietoisuuden mahdollisia negatiivisia seurauksia. He nostavat esiin päälliköiden autonomian tunteen laskun ja siitä seuraavan luottamuksen tunteen vähenemisen, häiriötekijät ja lyhytnäköisyyden, toimintojen supistamisen, epäluottamuksen osoittamisen organisaation henkilökuntaan kohtaan, ymmärtämättömyyden teknologisia muutoksia kohtaan, palveluiden kysynnän vähentämisen, häiriöt kyvyssä vastata asiakkaiden tarpeisiin ja budjettien alittamisen parempien voittojen saavuttamiseksi. Supistaminen on yhdistetty tutkimuksissa sekä kustannustietoisuutta lisääväksi tekijäksi, että kustannustietoisuuden seuraukseksi. (Velasquez et. al. 2013.)

Andonin ym. (2007) tutkimuksessa kustannustietoisuuden lisääntymisen myötä koettiin aikapainetta, ja sen koettiin vaikuttavan negatiivisesti asiakaspalvelun laatuun. Tavoitteen koettiin ohjaavan liikaa oman suorituksen mittaamista, eikä asiakkaille ollut oikeasti aikaa. Kustannustietoisuus ja laatu nähdään usein vastakkainasetteluna varsinkin asiakaspalvelutyössä. (Andon ym. 2007.) Jos budjetti on annettu ylhäältä päin, sen ei katsota täyttävän toiminnan operatiivisia vaatimuksia ja jos henkilö voi juurikaan vaikuttaa budjettiin, niin siihen ei usein sitouduta täysin. Budjetoinnin ja taloudellisen kontrollilla voi siis olla myös luottamusta heikentävä vaikutus. (Nor-Aziah & Scapens 2007.) Ogden (1995) totesi tutkimuksessaan, että muutos julkishallinnon organisaatiosta yksityisellä tavalla toimivaan yritykseen ja kustannusten entistä parempi hallinta ei ollut helppo ja sulava prosessi, vaan vaati myös johdolta päämäärätietoista työtä. Kustannustietoisuuden kehittäminen organisaatiossa ei tapahdu sormia napsauttamalla.

Ogden (1995) osoitti, että laskentatoimen avulla herätettiin organisaatiota kustannustietoisemmaksi, ja kustannustietoisuuden avulla heijastettiin ja vahvistettiin uutta strategiaa. Andonin ym. (2007) tutkimuksessa johdon laskenta-

toimen järjestelmän antama informaatio auttoi tavoitteiden asettamisessa strategian suuntaiseksi ja tavoitteiden näkemisessä osana isompaa kuvaa. Myös Coombs (1987) huomasi tutkimuksessaan, että lääkärit arvostivat johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa, erityisesti kustannuksiin keskittyvää tietoa, koska he pystyivät sen avulla muodostamaan oman klinikkansa strategiaa. Tillmannin ja Goddardin (2008) tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käytettiin muun muassa raportointia ja kustannusanalyysia, jotka molemmat ovat omiaan kasvattamaan organisaation kustannustietoisuutta, strategisissa merkityksensannoissa.

4 MERKITYKSELLISTÄMINEN JA MERKITYKSEN- ANTO

Tässä luvussa paneudutaan merkityksellistämisen ja merkityksenannon käsitteisiin. Merkityksellistämistä sekä merkityksenantoa käsitellään käsitteiden määrittelyjen jälkeen erityisesti strategian ja organisaation näkökulmasta.

4.1 Merkityksellistäminen

4.1.1 Merkityksellistämisen käsite

Merkityksellistämisen termi (eng. sensemaking) tarkoittaa, että yksilö pyrkii ”järkeistämään”, ”tekemään itselleen ymmärrettäväksi” asioita (eng. making sense). Yksilö nähdään merkityksellistämässä aktiivisena merkitysten rakentajana. Merkityksellistämelle on annettu lukuisia eri määritelmiä. Useimmiten siihen liitetään tietyn stimuluksen laittaminen johonkin viitekehykseen, ja tämä mahdollistaa tapahtumien ja asioiden ymmärtämisen, selittämisen ja ennustamisen. (Weick 1995, 4.) Merkityksellistäminen voidaan määritellä sosiaalisen konstruoinnin prosessiksi, jossa yksilö pyrkii tulkitsemaan ja selittämään viitekehyksiä ympäristöstään. Tämä tapahtuu tuottamalla erilaisia viitekehyksiä, rakenteita todellisuudesta, tai vaihtoehtoisesti aktivoimalla olemassa olevia tulkinnan viitekehyksiä. (Gioia & Thomas 1996.) Merkityksellistämisen yhteydessä on muistettava, että se ei ole tulkintaa (Weick 1995, 16). Muodostetut merkitykset vaikuttavat henkilön toimintaan tietyissä tilanteissa tai tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa (Hopkinson 2001, 425).

Skeemoilla on keskeinen rooli merkityksenannossa. Skeemoilla tarkoitetaan teemoittain jäsenneiltyä tietoa, joka muodostaa kognitiivisia rakenteita ja kehyksiä. Skeemat rakentuvat menneistä tapahtumista ja niistä muodostuneista käsityksistä, jotka on säilötty muistiin. Usein skeemat on hierarkkisesti organisoitu alaskemoiksi teemoittain. (Balogun & Johnson 2004.) Skeemat ovat siis diskursiivisia konstruktioita todellisuudesta, ja selventävät tai selittävät maail-

maa (Stensaker ym. 2008, 166) tai yksinkertaisesti määriteltynä ”yleisiä näkemäyksiä, jotka ohjaavat tulkintoja” (Weick 1995, 4). Ihminen pyrkii usein merkityksellistämään asioita erilaisten aktiviteettien avulla, muun muassa keskustelemalla, dokumenttien avulla ja tarinankerronnalla (Balogun & Johnson 2004, 524) sekä tutustumalla historiaan, kulttuuriin sekä organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin ja käyttämään niitä muun muassa organisaation nykytilan hahmottamisessa (Gioia & Chittipeddi 1996).

Merkityksellistämiseen voidaan liittää seitsemän ominaisuutta: identiteetin rakentaminen, retrospektiivisyys, ymmärrettävän ympäristön havaittavuus (konteksti), sosiaalisuus, meneillään olevat asiat ja projektit, johtolangat ja uskottavuus. Nämä kaikki vaikuttavat myös merkityksellistämiseen organisaatiossa. (Weick 1995, 17.) Näitä merkityksellistämisen seitsemää ominaisuutta tarkastellaan seuraavaksi.

Merkityksellistäminen on aina henkilön oma prosessi ja alkaa merkityksellistäjästä. Henkilön mielikuva itsestään, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen, vaikuttaa henkilön antamiin tulkintoihin siitä, kuka hän on, mitä hän tuntee, mitä hän kohtaa ja mitä hän on tekemässä. Identiteettiä rakennetaan myös toisten kautta ja avulla, ei sosiaalisessa tyhjiössä. Merkityksellistäminen on yksilön prosessi, mutta on muistettava, että siinä on aina sosiaalinen puoli mukana. Henkilön käyttäytyminen on usein riippuvainen muiden ihmisten käyttäytymisestä, olipa muut sitten kuviteltuja tai fyysisesti edustettuja henkilöitä. Sosiaalisesta aspektista kertoo, että merkityksellistämistä tutkittaessa kiinnitetään huomiota puheeseen, diskursseihin ja keskusteluihin, koska niiden kautta luodaan paljon sosiaalisia kontakteja. Sosiaalinen vaikutus voi ilmentyä erilaisina muotoina, kuten usein puhuttuina ja jaettuina merkityksinä sekä sosiaalisina konstruktioina. Merkityksellistäminen on sosiaalista myös silloin kuin ihmiset koordinoivat toimintaansa perustuen yhdenmukaisiin merkityksiin, hajallaan oleviin merkityksiin tai päällekkäisiin merkityksiin. (Weick 1995, 38 - 42.)

Merkityksellistämisen retrospektiivisyys viittaa menneeseen, eli merkityksellistämällä jäsenellään menneitä asioita. Asian merkitys rakentuu vasta toiminnan jälkeen, eli ilmiön tai tapahtuman merkitys ymmärretään jälkikäteen, retrospektiivisesti. (Weick 1995, 18; Gioia & Chittipeddi 1991.) Merkityksellistämistä tehdään muistin varassa, eli kaikki mikä vaikuttaa asioiden muistamiseen vaikuttaa myös merkityksenantoihin. Asiat harvoin ovat tapahtuneet täysin siten kuin ne muistetaan. Huomioitavaa on, että stimulus -vaste -pari voi olla harhaanjohtava, sillä yleensä stimulus havainnoidaan vain silloin, kun se on aikaansaanut vasteen. Huomio menneeseen kiinnitetään tietystä hetkestä käsin, ja se, mitä tapahtuu merkityksellistämisen hetkellä, vaikuttaa myös siihen, miten menneelle annetaan merkityksiä. (Weick 1995, 18 - 30.)

Meneillään oleva merkityksenannossa tarkoittaa, että merkityksenanto ei ala paikasta A ja lopu paikkaan B, vaan se jatkuu prosessinomaisesti. Tätä kuvaa hyvin hermeneuttinen kehä, eli merkityksiä rakennetaan toisen päälle, ja aiemmat merkitykset toimivat esiyymmärryksenä seuraavan asian ymmärtämiselle ja merkityksellistämiseksi. Haaste merkityksellistämässä on, että yleensä on menossa monta merkityksellistämistä yhtä aikaa, joka luo informaatiotulvaa ja hämmennystä. (Weick 1995, 39 - 49.) Rouleau (2005) toteaa, että merkityk-

set eivät ole vakioita, vaan ne ovat organisaation arjessa jatkuvassa virrassa ja niitä muodostetaan jatkuvasti uudelleen päivittäisten kokemusten perusteella.

Ihmiset usein osallistuvat sen ympäristön tuottamiseen, jonka he kohtavat, ja jossa he toimivat. Tämä on merkityksellistämisen piirre, jota kutsutaan voimaansaattamiseksi. Ei ole olemassa tiettyä muovattua ympäristöä, jossa merkityksellistäminen tapahtuu, vaan ihmiset muovaavat ympäristöään ja materiaaleja, jotka kohtaavat ja osallistuvat sen ympäristön rakentamiseen, jossa antavat merkityksiä. Johtolangat ovat ympäristön yksinkertaisia, tavanomaisia rakenteita, ja siemeniä sille, mistä ihmiset kehittävät suuremman ymmärryksen. Merkityksen muodostaminen johtolangoista riippuu kontekstista, koska konteksti vaikuttaa siihen, mitä ylipäättänsäkin pidetään johtolankana ja siihen, miten johtolankaa tulkitaan. Merkityksellistämiseen liittyy vielä toimintaan "ajaminen", eli merkityksellistämiseen vaikuttavaa vahvemmin uskottavuus kuin tarkkuus. Merkityksellistäminen ei luota tarkkuuteen, koska kaikkea ei voida havaita tai muistaa, tämänhän osoittivat jo edelliset merkityksellistämiseen liitettävät piirteet. Siihen, mitä uskotaan, on seurausta toiminnasta, joka tekee merkityksiä eikä tarkkuus ole tärkein lähtökohta. (Weick 1995, 30 - 38.)

Hopkinson (2001) vertaa kognitiivista ja konstruktionistista lähestymistapaa merkityksellistämässä. Toisin kuin monesti tieteessä, nämä lähestymistavat eivät ole polarisoituneet vastakkainasetteluksi. Kognitiivisen lähestymistavan mukaan ihminen rakentaa merkityksiä olemassa olevien skeemojen päälle. Kognitiivisessa lähestymistavassa merkityksellistämisen lopputuloksella tarkoitetaan "sisäisiä malleja"; skeemoja, kehyksiä, miellekarttoja ja kognitiivista repertuaaria. Sisäisiä malleja ja kehyksiä muodostuu yksilön lisäksi myös esimerkiksi organisaatiolle. Näitä organisaation sisäisiä malleja voidaan kutsua muun muassa "kollektiiviseksi mieleksi" tai "kognitiiviseksi yhteisöksi". Nämä yhteiset jaetut käsitykset ovat kognitiivisen lähestymistavan lähtökohta. Kognitiivisen käsityksen mukaan johtamisen rooliksi jää merkityksellistämisen johtaminen organisaatiossa. Tutkimuksessa kognitiivisen lähestymistavan tavoite on tyypillisesti tunnistaa, miten tämä kategorisointi toimii. Kognitiivinen lähestymistapa käyttää aineiston analyysissä usein narratiivista lähestymistapaa. Kognitiivisessa lähestymistavassa narratiivi nähdään kognitiivisen todellisuuden esityksenä tai kategorisoinnin keinona. (Hopkinson 2001, 425 - 427.)

Konstruktionistisessa lähestymistavassa kieli nähdään keskeisenä välineenä ymmärrysten rakentamisessa ja uudelleen rakentamisessa. Merkityksellistäminen nähdään jatkuvana sosiaalisena neuvotteluprosessina ryhmän välillä. Merkitys on siis neuvoteltu ja dialoginen sekä yksilölle että organisaatiolle. Konstruktionistisessa lähestymistavassa diskurssi ja toiminta nähdään yhtä tärkeinä, ja ne tapahtuvat yhtä aikaa, eivät erillisinä osina. Esimerkiksi identiteetti on keskustelun ja neuvottelun tulosta, ja siihen vaikuttaa asemointi toisiin yhteisön jäseniin nähden. tarinat ovat merkityksellistämässä keskeisiä ja narratiivisuus on hyvin tyypillinen lähestymistapa myös konstruktionistisessa lähestymistavassa. Siinä kertoja jäsentää kokemuksensa tarinan muotoon juonelliseksi kokonaisuudeksi. Sosiaalis-konstruktionistinen perspektiivi näkee narratiivit aktiivisena konstruktionin välineenä. (Hopkinson 2001, 427 - 429.)

4.1.2 Strategian merkityksellistäminen organisaatiossa

Asioiden merkityksellistäminen tietyllä tavalla organisaation jäsenille on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Organisaatiossa ihminen pyrkii merkityksellistämään asioita itselleen erityisesti silloin, kun hän kohtaa tapahtumia, asioita ja toimintoja, jotka ovat tavalla tai toisella yllättäviä tai hämmäntäviä. Tämän vuoksi merkityksien rakentumista on tutkittu paljon erityisesti organisaatiomuutoksen yhteydessä. (Gioia & Thomas 1996.) Merkityksellistäminen on yksilön prosessi, mutta sitä tapahtuu myös organisaatiotasolla. Merkityksellistäminen on välttämätöntä ihmisen toiminnalle, mutta myös organisaation toiminnan organisoinnille. (Brown 1995, 952.) Voidaan puhua myös organisaation skeemoista, organisaation viitekehyksistä, joita vasten asioita tulkitaan. Organisaation skeemat ovat organisaation jäsenten tai sen alaryhmien keskenään jakamia referenssikehysiksi. Siitä, missä määrin organisaation jäsenet jakavat nämä organisaation skeemat, ei olla tutkimuksissa yksimielisiä. Lisäksi yksilöiden skeemat voivat olla osittain päällekkäisiä tai jopa ristiriidassa organisaation skeemojen kanssa. (Balogun & Johnson 2004.)

Tillmann ja Goddard (2008) erottavat merkityksellistämisestä kaksi eri näkökulmaa: tilanteen merkitys yksilölle ja tilanteen merkitys organisaatiolle. Jotta organisaatiolle voi muodostua yhtenevä ja jaettu merkitys, täytyy sen jäsenien olla ensiksi onnistunut merkityksellistämään strategiset muutokset itselleen. Jokaisen organisaation jäsenen on käytävä läpi oma merkityksellistämisen prosessinsa. Varsinkin monimutkaisissa asioissa merkityksellistäminen voi olla pitkä prosessi. Prosessi jatkuu tyypillisesti niin pitkään, kun omien ajatusten ja ymmärryksen sekä toiminnan välillä ei ole enää epä johdonmukaisuuksia. (Stensaker ym. 2008, 180.)

Strategia ja sen merkityksellistyminen organisaatiossa on hyvä esimerkki merkityksellistymisestä organisaatiotasolla. Strategia ei ole koskaan niin objektiivisesti määritelty, että se merkityksellistyisi kaikille organisaation jäsenille samalla tavalla. Jotta ihminen voi omaksua organisaation strategian, strategian täytyy olla ensiksi merkityksellistynyt hänelle itselleen. Tillmann ja Goddard (2008) ovat määritelleet strategian merkityksellistämisen älylliseksi toiminnaksi, joilla pyritään ymmärtämään se strateginen konteksti, missä yritys ja henkilö toimivat. Henkilö pyrkii siis lisäämään ymmärrystään strategisista tilanteista. Stensaker ym. (2008) löysivät tutkimuksessaan, että heille, jotka ovat osallistuneet strategian suunnitteluun, strategia merkityksellistyy paremmin, koska heille on suunnittelun yhteydessä muodostunut kattavampi käsitys strategisista valinnoista, ja miksi tiettyjä valintoja on tehty.

Weick (1995, 55) vertaa strategiaa karttaan ja linkittää sen merkityksellistämisen piirteisiin. Kartta ohjaa ihmisiä, ja niin myös strategian olisi tarkoitus tehdä. Kun ihmiset alkavat käyttäytyä tietyllä tavalla (toteuttaminen), toiminnasta on seurauksia (johtolangat) jossakin kontekstissa (sosiaalisuus) ja tämä auttaa heitä selvittämään (retrospektiivisyys) mitä on tapahtumassa (meneillään oleva), mitä pitää selittää (uskottavuus) ja mitä pitää tehdä seuraavaksi (identiteetin rakentaminen). Johtajien toimintaa tarkastellessa on tärkeää se, mitä he tekevät, ei se mitä he suunnittelevat tekevänsä. (Weick 1995, 55.) Strate-

gia itsessäänkin voidaan ymmärtää tulevaisuuteen orientoituneena organisaation merkityksenrakentajana (Sajasalo ym. 2016).

4.2 Merkityksenanto

Merkityksenanto (eng. sensegiving) tarkoittaa toimintaa, jolla merkityksellistämistä pyritään vauhdittamaan organisaation jäsenten keskuudessa haluttuun suuntaan. Se voidaan määritellä ”prosessiksi, jolla pyritään vaikuttamaan merkityksellistämiseen ja merkityksien rakentamiseen muissa henkilöissä kohti toivottua organisaation realiteetin uudelleenmäärittelyä”. Merkityksenannolla pyritään siis vaikuttamaan muihin, kun taas merkityksellistäminen on merkityksien rakentamista itseään varten. Esimerkiksi johtoryhmän antamalla merkityksillä on vaikutusta siihen, kuinka strategia merkityksellistyy organisaation muille jäsenille sekä yrityksen muille sidosryhmille. Usein tässä prosessissa strategia myös muokkautuu keskusteluissa. Tässäkin huomataan, kuinka strategian syntyminen sosiaalisesti konstruoitu prosessi, jossa kognitio ja toiminta vuorottelevat. (Gioia & Chittipeddi 1991.)

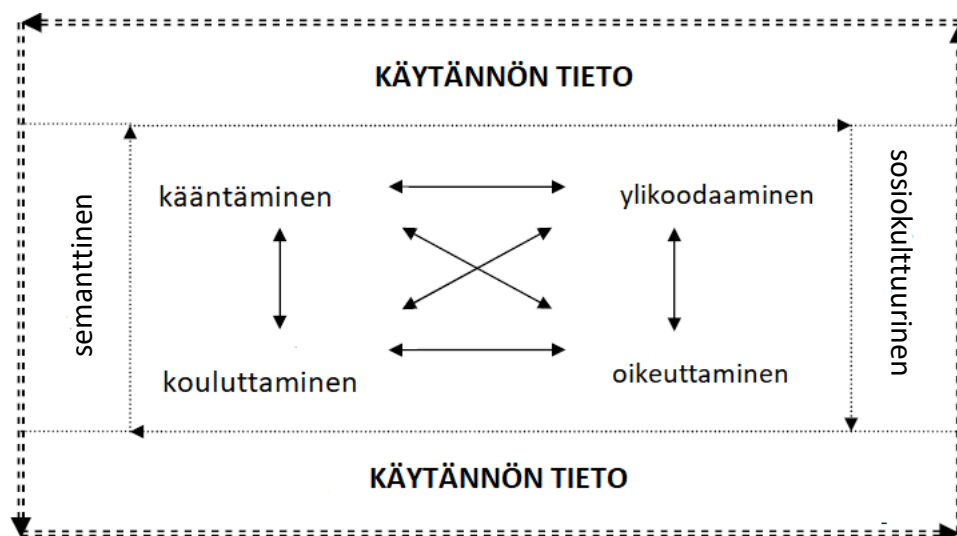
Merkityksenanto on yhteydessä aina jonkun toisen merkityksellistämisen prosessiin, eli merkityksiä antava henkilö pyrkii vaikuttamaan jonkun toisen henkilön merkityksellistämiseen joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Sen sijaan jonkin asian merkityksellistyminen henkilölle ei aina tarkoita merkityksenantoa toiselle henkilölle- (Maitlis & Lawrence 2007, 63.) Merkityksenanto ei aina johda toivotunlaiseen merkityksellistämiseen, eikä merkityksenannon kohteena ollut henkilö välttämättä jaa merkityksenantajan haluamaa kuvaa tai viitekehystä esimerkiksi organisaation todellisuudesta. Merkityksenanto voi olla haastavaa jopa suorien vaikuttamisen keinoin tilanteissa, joissa uupuu yhteinen käsitys realiteeteista. Yhteisen peruskäsityksen uupumista jostakin asiasta sanotaan merkityksenantamisen kuiluksi (englannin termi ’sensemaking gap’) (Maitlis & Lawrence 2007, 70.)

Strategian merkityksellistäminen ja merkityksenannot muodostavat reflektiivisen käyttäytymisen kaavan (Rouleau 2005, 1431). Kuvassa 2 on kuvattu strateginen merkityksellistäminen ja merkityksenanto käytännössä mukaillen Rouleau’n (2005) tutkimusta. Merkityksenantoa ja merkityksellistämistä tapahtuu paitsi vuorotellen niin myös yhtä aikaa. Organisaatiokonteksti vaikuttaa muodostuneisiin merkityksiin. (Rouleau 2005.) Tutkimuksessaan Tillmann ja Goddard (2008) huomasivat, että organisaation strategian itselleen merkityksellistäneet jakoivat sisäistettyjä merkityksiä lähipiirilleen kommunikaation avulla esimerkiksi ryhmässä työskentelemällä. Gioia ja Thomas (1996) löysivät tutkimuksessaan, että strategia ja sisäinen informaatiojärjestelmä olivat johdolle tärkeimpiä tekijöitä sisäisessä merkityksenannon ympäristössä. He huomasivat myös, että johdon pyrkimys tietyn organisaatioidentiteetin rakentamiseen vaikuttaa myös asioille annettuihin merkityksiin.

Merkityksien antoon liittyy useimmiten näkyvää toimintaa. Organisaatioympäristössä tämä voi tarkoittaa muun muassa tutustumista, henkilöstömuu-

toksia, prosessien uudistamista, resurssien vaihtoa, strategian kommunikointia organisaation eri tasoille, kokouksia uusien aloitteiden ympärillä sekä johtoryhmän kokoontumisia. Tällä kaikella haetaan vaikutusmahdollisuuksia niin johtoryhmään kuin organisaation eri tasoille. (Gioia & Chittipedi 1991.) Konkreettisia esimerkkejä merkityksenannoista ja merkityksenannoille suotuisista tilanteista organisaatioissa ovat muun muassa ehdotusten kyseenalaistaminen, kokouksen koollekutsuminen, tilanteiden selittäminen, varoitusten jakaminen, mielipiteiden ilmaiseminen, raportin kirjoittaminen, näkemyksen perusteleminen, aseman edistäminen, juoruilu ja aikalisän ottaminen (Maitlis 2005, 29). Myös organisaation strategisten tavoitteiden kääntäminen operatiivisiksi toiminnoiksi, neuvottelut eri organisaatiotasojen ja ryhmien välillä, seuraavien suunnitelmien tekeminen, ja toimintojen monitorointi ovat välineitä merkityksenannoille (Floyd & Wooldridge 1997). Erityisesti kielen merkitys merkityksenannoissa on suuri. Esimerkiksi neuvottelut ja muutosagenttien toimiminen välittäjinä strategisen muutoksen edistäjinä luovat tilaa kommunikaatiolle ja erilaisten näkemysten vaihtamiselle. (Stensaker 2008.) Osallistuminen auttaa merkityksen luomisessa (Ashmos ym. 2002, 193).

Rouleau (2005) huomasi tutkimuksessaan, kuinka keskijohto käyttää kieltä ja mikrokäytänteitä merkityksien luomiseen ja sidosryhmiin vaikuttamiseen strategisen muutoksen keskellä. Keskijohto yhdisti keskusteluissaan mikrokäytänteitä verbaalisiksi ja symbolisiksi merkeiksi (kuvio 2). Esimerkiksi he kertoivat tarinoita, joita ihmiset halusivat kuulla (kääntäminen), muokkasivat puhettaan ja toimintojaan keskustelukumppaninsa sosiokulttuurisiin koodeihin sopivaksi (yli-koodaaminen), loivat muutoksesta subjektiivista ja emotionaalista vaikutusta (kouluttaminen) ja esittivät hyvät perustelut ”ostaa” muutos ja uusi strategia (oikeuttaminen). Näin strategian merkityksellistäminen ja merkityksenanto rakentuivat mikrokäytäntöjen avulla neuvottelemalla ja sosiaalisesti konstruoimalla. Huomioitava on, että tietyt sanat ja fraasit sisältävät epäsuorasti jaetun merkityksen. (Rouleau 2005, 1432.)



KUVIO 2. Strategisen merkityksellistyminen ja merkityksenanto käytännössä mikrokäytäntöjen avulla. Mukaeltu Rouleau 2005.

Strategista merkityksellistämistä ja merkityksenantoa on perinteisesti tutkittu ottamalla huomioon kaksi erilaista selityksen tasoa. Ensimmäisen tason havainnot liittyvät muutoksen rakenteellista vaihetta kuvaaviin objektiivisiin faktoihin ja tapahtumiin, joiden avulla voidaan tarkastella strategisen muutoksen vaihetta suhteessa tehtyyn strategiseen suunnitelmaan. Strateginen muutos nähdään tässä evoluution kautta kehittyvänä ja ylin johto keskeisinä henkilöinä. Toisen tason selittäminen pyrkii puolestaan paljastamaan syvemmän ymmärryksen tarkastelemalla organisaatiossa kehittyviä tarinoita, kertomuksia ja keskusteluja. Usein näiden kertojina on ylin johto ja vastaanottajina eri sidosryhmät. Muutos nähdään vaiheittaisena. (Gioia & Chittipeddi 1991.) Rouleau (2005) nostaa tutkimuksessaan esiin myös kolmannen tason, joka tutkii, miten strategian merkityksellistäminen ja merkityksenannon prosessi muodostuvat kommunikaation ja toiminnan avulla päivittäisissä rutiineissa ja keskusteluissa. Tähän vaikuttaa erityisesti, miten johtajat ja päälliköt tuottavat tietoa ja pyrkivät vaikuttamaan ihmisiin ympärillään muokkaamalla päivittäisiä rutiinejaan ja keskustelua strategian suuntaan. Tätä voidaan pitää strategisen merkityksellistämisen ja merkityksenannon käytännön tarkastelun tasona, ja nämä merkityksenannot rakentuvat päivittäisten mikrokäytäntöjen kautta. Vaikka nämä kolme eri tasoa saattavatkin vaikuttaa osin ristiriitaisilta, ne kuitenkin antavat yhdessä kokonaisvaltaisen kuvan strategisen merkityksellistämisen ja merkityksenannon prosessista. (Rouleau 2005.)

Tutkimuksessaan Tillmann ja Goddard (2008) huomasivat, että organisaation strategian itselleen merkityksellistäneet jakoivat sisäistettyjä merkityksiä lähipiirilleen kommunikaation avulla esimerkiksi ryhmässä työskentelemällä.

4.3 Johdon rooli strategian merkityksellistämisessä ja merkitysten antajina

Merkityksenantoon liittyy pyrkimys vaikuttaa organisaation jäseniin. Tähän liittyy keskeisesti valta ja organisaation sisäinen valtapolitiikka. Merkityksenannossahan pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten merkityksellistämisen prosessiin ja kokemukseen todellisuudesta. (Gioia & Chittipeddi 1991.) Kontrolli vaikuttaa toisen merkityksenannon prosessiin riippuu, kuinka kohde eli merkityksellistäjä kokee merkityksenantajan asiantuntijuuden ja kuinka hän voi luottaa siihen (Hope 2010, 210). Mitä laajemmin henkilö on hyväksytty merkityksenantajaksi organisaatiossa, sitä paremmin hän pystyy vaikuttamaan muiden merkityksien muodostukseen (Gioia & Chittipeddi 1991). Myös Hope (2010, 213) toteaa tutkimuksessaan, että valta, politiikka, merkityksellistäminen ja merkityksenanto ovat kaikki tiiviissä yhteydessä. Johtajat saattavat käyttää erilaisia merkityksenannon strategioita asian strategisesta tai poliittisesta merkityksestä riippuen (Gioia & Thomas 1996). Johtajat nähdään avainasemassa merkityksenantajina, mutta myös organisaation eri sidosryhmät ovat usein tärkeitä merkityksen antajia. Toisissa organisaatioissa johto ottaa vain vähän aktiivista

merkityksenantajan roolia, kun taas toisissa organisaatioissa se pyrkii tekemään sitä asiassa kuin asiassa. Joskus myös sidosryhmillä on tapana aktiivisesti osallistua merkityksenantoon. (Maitlis 2005.)

Kuten aiemmin todettu, organisaation toimitusjohtajalla ja muulla ylimmällä johdolla nähdään olevan keskeinen rooli sekä strategian rakentamisessa että jalkauttamisessa (ks. luku 2.2). Johtajien persoonalla ja henkilökohtaisella johtamistyyllillä on usein ratkaiseva rooli organisaation strategian toteuttamisessa ja organisaation menestyksessä (Mintzberg ym. 2003, 74). Strategian merkityksellistymiseen johtoryhmä jäsenille vaikuttaa erityisesti heidän parhaillaan toteuttama strategian ja käytössä oleva informaatiota prosessoiva järjestelmä (Gioia & Thomas 1996). Usein organisaation arvot heijastuvat johdon ja johtoryhmän arvoista (Gioia & Chittipeddi 1991, 2). On kuitenkin muistettava, että merkityksellistäminen ja merkityksenanto ovat vastavuoroisia prosesseja (Gioia & Chittipeddi 1991), ja myös organisaation eri sidosryhmät, kuten työntekijät, asiakkaat, sijoittajat ja keskijohto, antavat merkityksiä organisaation päivittäisessä toiminnassa (Rouleau 2005). Merkityksenantoa edistävät organisaation jäsenten välinen keskustelukyky, sillä se antaa johdolle ja sidosryhmille mahdollisuuden rakentaa ja artikuloida vakuuttavia merkityksiä ja prosessoida merkityksenantoa edistäviä tekijöitä, kuten rutiineja, käytäntöjä ja rakenteita, jotka mahdollistavat merkityksellistämistä ja merkityksenantoa organisaatioissa. (Maitlis & Lawrence 2007.)

Johtajien merkityksenannon laukaisijoina toimivat tilanteet, joissa koetaan epävarmuutta sekä tilanteet, joihin liittyy lukuisat sidosryhmän jäsenet ja sidosryhmien erilaiset intressit. Näissä tilanteissa johtajat pyrkivät antamaan merkityksiä yhdistääkseen eri sidosryhmien intressejä toisiinsa. Merkityksenannon mahdollistajina johtajille ovat heidän tunnustettu asiantuntemus aiheesta sekä organisaation vahva suorittaminen tietyllä alueella, esimerkiksi taloudellinen suoritus tai toiminnan tehokkuus. Johtajat pyrkivät antamaan merkityksiä erityisesti silloin, kun heidän ajattelutapansa ja asian merkityksellistymisen organisaation jäsenille välillä on kuilu. (Maitlis & Lawrence 2007.)

Johtajien tapa antaa merkityksiä voi olla hyvinkin kontrolloitu tai suhteellisen vapaata ja satunnaista. Usein paljon merkityksiä antavat johtajat tekevät sen hyvinkin kontrolloidusti ja suunnitellusti. Suurin osa suunnitelluista merkityksenannoista tapahtuu virallisissa kokouksissa, komiteoissa ja muissa suunnitelluissa tapahtumissa. Johtajat siis käyttävät virallista auktoriteettiaan merkityksenantamiseen järjestämällä muun muassa merkityksenannolle suotuisia tilanteita ja käyttämällä käytettävissä olevia mahdollisuuksia merkityksenantoon, kuten aikaa, tilaa, henkilökohtaisia suhteita ja sidosryhmien tapaamisia henkilökohtaisesti. Sen sijaan vähän merkityksiä antavat johtajat tekevät merkityksenantoa enemmän spontaanisti ja vähemmän kontrolloidusti, eivätkä järjestä aktiivisesti tilanteita, joissa merkityksenanto sidosryhmille on suotuista. Tällöin merkityksenannot tapahtuvat usein spontaanisti, niin sanotusti omalla painollaan. (Maitlis 2005, 30.)

Maitlis (2005) tunnisti tutkimuksessaan neljä erilaista merkityksellistämisen muotoa organisaatioissa: ohjattu, rajoitettu, sirpaleinen ja minimaalinen merkityksenanto. Ohjattu merkityksenanto on kontrolloitua, ja siinä aktiivisessa

roolissa ovat sekä merkityksenantajat että merkityksiä muodostavat. Ohjatun merkityksellistämisen tuloksena syntyy yleensä yhteneväisiä ja täyteläisiä merkityksiä. Pirstaleinen merkityksellistäminen ei ole kontrolloitua, ja merkityksiä muodostavien rooli niissä on suurempi. Pirstaleisessa merkityksellistämässä syntyy kapeita ja yksilöllisiä merkityksiä, ja välillä myös epäjohdonmukaisia merkityksiä, koska merkityksenanto ei ole kontrolloitua. Yksilö kuitenkin pyrkii ajan mittaan integroimaan syntyneet pirstaleiset merkitykset ja muodostamaan viitekehyksiä. Sirpaleisessa merkityksellistämässä on vaarana, että syntyneet merkitykset ovat epäjohdonmukaisia ja voivat johtaa epäjohdonmukaiseen toimintaan.

Rajoitetun merkityksellistämisen tilanteet ovat yleensä merkityksenantajan kontrolloimia, mutta merkityksellistäjä ei ota niissä aktiivista roolia eikä aktiivisesti esitä vaihtoehtoja. Tuloksena on useimmiten yhtenevä, mutta kapea käsitys. Tästä heijastuu tyypillisesti johtajan käsitys ja perspektiivi asiaan, koska vaihtoehtoja ei anneta. Yleensä rajoitetusta merkityksellistämisestä seuraava toiminta on kertaluontoista tai suunniteltuna sarjana tapahtuvaa, ei niinkään vähitellen kehittyvää. Puolestaan minimaalinen merkityksellistäminen ei ole kontrolloitua eikä eläväistä, ja siinä syntyneet merkitykset ovat lähinnä nimellisiä. Minimaalisessa merkityksenannossa sidosryhmät eivät yleensä osallistu merkityksellistämiseen aktiivisesti eivätkä merkityksenantajat rohkaise heitä tähän. Yleensä lopputuloksena on kertaluonteinen kompromissiratkaisu. (Maitlis 2005.)

On kuitenkin huomioitava, että yllä käsitellyt merkityksellistämisen tyypit eivät aina esiinny puhtaina ja niillä voi olla myös alatyyppejä. Maitlis (2005) ehdottaakin saamiensa tuloksien pohjalta, että jos johto haluaa luoda yhteneväisiä linjauksia organisaatioon, pitää johdon miettiä merkityksenantojaan ja merkityksenantamisen tapoja. Paitsi itse merkityksenannolla niin myös merkityksenannon tavalla voi olla organisaation tulokseen vaikuttavia seurauksia. Merkityksenannon tapa voi vaikuttaa muun muassa organisaation innovaatiokyvykkyyteen, tehokkuuteen ja taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi ohjattu merkityksenanto johtaa todennäköisemmin sidosryhmien tekemiin innovatiivisiin ehdotuksiin kuin rajoitettu merkityksenanto. Ohjattu merkityksenanto voi myös auttaa yhteisen merkityksenannon saavuttamisessa ja sidosryhmien näkemysten yhdenmukaistamisessa. (Maitlis 2005.)

Keskijohdon rooli strategian jalkauttamisessa ja sen merkityksellistämässä on tunnistettu tutkimuksissa (esim. Floyd & Wooldridge 1997; Balogun & Johnson 2004). Keskijohdolla on perinteisesti nähty olevan aktiivinen rooli ylimmän johdon sorvaaman strategian ja muutosten jalkauttamisessa operatiivisella tasolla, mutta myös vaikuttajana strategisiin kysymyksiin johdon suuntaan. Keskijohdolla onkin tärkeä rooli strategian muotoilemisessa. Keskijohto toimii yleensä solmukohtana ja viestin välittäjänä operatiivisen tason sekä ylimmän johdon välillä. Keskijohdolla on merkittävä rooli merkityksenannoissa myös aspektissa alhaalta ylös. (Hope 2010.) Keskijohdon strateginen merkitys voi johtua suurilta osin siitä, että keskijohto pystyy toimimaan hyvin sekä ulkoisen että organisaation sisäinen ympäristö huomioiden sekä eri osastojen rajat ylittävästi (Floyd & Wooldridge 1997).

Hope (2010) tutki keskijohdon käyttämiä keinoja merkityksellistää strategiaa organisaatiossa sekä vaikuttaa strategisiin valintoihin vaikuttamalla esimiestensä merkityksenantoon käyttämällä merkityksellisyyden valtaa. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa kontekstin manipulointia omaksi edukseen, prosessien kontrollointia ja analysointia, asiantuntijaresurssin kontrollointia ja siihen vaikuttamista sekä pitämällä vastapuolta vähemmän tietoisena ja ei-valmisteltuna päätöksentekohetkellä. Eli keskijohto pyrki vaikuttamaan tehtäviin päätöksiin. Nämä kaikki vaikuttavat esimiesten merkityksenantoon asioille ja sitä kautta strategisiin valintoihin. (Hope 2010, 210.) Westley (1990) osoitti tutkimuksessaan, että keskijohto pyrkii vaikuttamaan myös ylimmän johdon tekemiin päätöksiin osallistumalla strategisiin keskusteluihin ja pyrkimällä vaikuttamaan siihen, miten asia ymmärretään ja esitellään. Dutton ym. (1997) osoittivat, että keskijohto pyrkii vaikuttamaan ylimpään johtoon ”myymällä” heille asioita ja vaikuttamalla sitä kautta johdon merkityksenantoihin. He nostivat myös esiin hetken ja ilmapiirin tärkeyden, milloin asioihin vaikuttaminen on suotuista. Myös Rouleau (2005) sekä Floyd ja Wooldridge (1997) huomasivat tutkimuksessaan keskijohdon keskeisen roolin strategisten muutoksen tulkkina ja myyjänä organisaatiossa sisäisesti. Keskijohdon rooli on merkityksellinen erityisesti aiemmin käsiteltyjen mikrokäytäntöjen luoja (Rouleau 2005).

Johtajien merkityksenantoa on tutkittu paljon erityisesti erilaisissa muutos- ja kriisitilanteissa, mutta johtajat pyrkivät vaikuttamaan organisaation jäsenten merkityksenantoihin aivan tavallisessakin organisaatioarjessa (Maitlis 2005, 21). Maitlis ja Lawrence (2007) tutkivat, mitkä tekijät ja olosuhteet organisaatiossa laukaisevat ja mahdollistavat johdon ja sidosryhmien merkityksenannon. Sidoryhmien halulle antaa merkityksiä tärkein tekijä oli, jos henkilö koki asian tärkeäksi itselleen, edustamalleen sidoryhmälle tai organisaatiolle kokonaisuudessaan. Tällaisia ovat muun muassa asiat, jotka vaikuttavat organisaation tulokseen tai elinkelpoisuuteen, sidoryhmien päivittäiseen kokemukseen työstä, sidoryhmien saamaan kompensaatioon tai turvallisuudentunteeseen. Sidoryhmät pyrkivät merkityksenantoon myös tilanteissa, joissa he kokevat johdon kyvykkyyden kyseenalaiseksi, esimerkiksi päätöksentekoprosessi koetaan heikoksi, johtajan päätökset katsotaan huonoiksi ja johtajan asiantuntemus nähdään puutteelliseksi. Sidoryhmien merkityksenannon mahdollistajia ovat sidoryhmään kuuluvan tunnustettu asiantuntemus aiheesta sekä laillisuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulma. Merkityksenantojen mahdollistajana toimivat myös konkreettiset mahdollisuudet merkityksenantoon, kuten kokoukset ja epäviralliset tapaamiset. (Maitlis & Lawrence 2007.)

4.4 Teoreettisten lähtökohtien yhteenveto

Strategia nähdään tässä tutkimuksessa toimintaa ohjaavana viitekehyksenä. Strategia ei ole pelkästään organisaation virallinen julkilausuttu strategia, vaan strategiaa syntyy myös päivittäisessä toiminnassa. Tässä työssä strategia ym-

märretään siten, että sen keskiössä on ihmisten toiminta ja inhimilliset tulkinnat asioille, eli strategiaa käsitellään pitkälti SAP-näkökulmasta. Tutkimuksessa on kuitenkin huomioitu myös perinteinen suhtautuminen strategiaan, jossa strategian suunnittelu ja toimeenpano nähdään erillisinä vaiheina. Kuitenkin strategian merkityksellistämisen kannalta pidetään tärkeänä tekijöitä, jotka auttavat näkemään oman työnsä osana organisaation strategian toteuttamista.

Kustannustietoisuus ymmärretään tässä työssä laajasti, eli määritelmällä tarkoitetaan tietoisuutta kustannuksista, ei pelkästään kustannusten alentamista. Kustannustietoisuuden seurauksena ymmärretään paremmin organisaation taloudellisten toimien vaikutuksia. Kustannustietoisuuden rakentuminen nähdään tässä tutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, eli kustannustietoisuus rakentuu organisaation päivittäisessä toiminnassa. Kustannustietoisuutta lisäävät seikat, jotka tuovat kustannuksia ja tulovirtoja esiin organisaatiossa. Kielellä on keskeinen rooli kustannustietoisuuden rakentamisessa. Kustannustietoisuuden ilmenemistä organisaatiossa voidaan tutkia haastattelupuheesta analysoimalla, kuinka paljon ja miten kustannuksia tuodaan esiin.

Merkityksellistäminen ymmärretään tässä työssä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Johto ja muut organisaation jäsenet voivat pyrkiä antamaan merkityksiä, mutta merkityksellistäminen vaatii aina vastaanottajan älyllistä pohdiskelua ja prosessointia. Ihmisten toiminta perustuu tulkinnalliseen tietoon ja tapahtumiin. Merkityksien rakentuminen nähdään sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä, ja ihmisten toiminta perustuu tulkinnalliseen tietoon ja tapahtumiin. Tämä tutkimus soveltaa erityisesti Rouleau'n (2005) esittämää merkityksenantojen niin sanottua kolmatta tasoa (ks. luku 4.2) eli miten strategian merkityksellistäminen ja merkityksenannon prosessi muodostuvat kommunikaation avulla päivittäisissä rutiineissa, ja miten niillä pyritään vaikuttamaan organisaation muihin jäseniin. Tutkimuksessa tarkastellaan paitsi kustannustietoisuuden ja strategian merkityksellistymistä organisaation jäsenille niin myös kustannustietoisuutta mahdollisena välineenä strategian merkityksellistämässä.

5 AINEISTO JA METODOLOGIA

5.1 Aineisto ja kohdeorganisaatio

5.1.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suuri suomalaisomisteinen finanssitavara-talo OP Ryhmä. OP Ryhmä operoi kolmella eri liiketoimintasektorilla ja tarjoaa pankkipalveluita, vahinkovakuutuksia sekä varallisuushoidon palveluita. Suurin ala on pankkipalvelut. Kasvamassa on myös neljäs liiketoiminta-alue, terveys- ja hyvinvointipalvelut, jonka kasvattaminen nostettiin vuonna 2016 julkaistussa strategiassa uudeksi painopistealueeksi. OP Ryhmän historia ulottuu vuoteen 1902. OP Ryhmä työllistää yli 12 000 työntekijää. (OP Ryhmä 2018.)

Vuonna 2017 OP Ryhmän tulos ennen veroja oli 1077 miljoonaa euroa. Vuonna 2016 OP Ryhmä teki ennätystuloksen, 1 138 miljoonaa euroa, josta vuoden 2017 tulos jäi 5 %. Kulut kasvoivat vuodesta 2016 vuoteen 2017 13 %, mikä painoi tulosta. Kulujen kasvua on selittävät erityisesti liiketoiminnan uudistamiseen tähtäävät kehityspanostukset sekä strategiaan liittyvien kulujen kasvu. Suurin toimiala, pankkipalvelut, onnistui kasvattamaan tulostaan vuonna 2017 edelliseen vuoteen verrattuna 16 %. Varallisuushoidonkin tulos kasvoi 9 % edelliseen vuoteen verrattuna, mutta sen sijaa vakuutusliiketoiminnan tulos laski 14 %. (OP Ryhmä 2018.)

OP Ryhmä on osuuskuntapohjainen, joka tuo oman vaikutuksensa liiketoimintaan. Osuuspankit ovat yhtiömuodoltaan osuuskuntapohjaisia, ja toiminta perustuu osuuskuntapohjaisiin arvoihin: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP-ryhmä tiivistää perustehtävänsä ”edistää omistaja-asiakkaiden, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia”. Pelkästään taloudellisen voiton maksimointi ei ole siis tavoitteena, vaan ennemminkin palvelujen tuottaminen omistaja-asiakkaille mahdollisimman tehokkaasti samalla huolehtien kilpailuedusta. (OP Ryhmän verkkosivut 2018.)

OP Ryhmä muodostuu osuuspankkien yhteenliittymästä sekä yhteenliittymän ulkopuolisista yrityksistä, joiden äänivallasta yhteenliittymään kuuluvilla yhteisöllä on yli puolet. OP Ryhmään kuuluvat myös vakuutusyhtiöt sekä Pohjola Terveys Oy. Osuuspankkien yhteenliittymä koostuu OP-keskusyhteisöstä (OP-osuuskunta) ja sen konsolidointiryhmään kuuluvista yrityksen ja keskusyhteisön jäsenluottolaitoksista sekä niiden konsolidointiryhmään kuuluvista yrityksistä sekä sellaisista luottolaitoksista, rahoituslaitoksista ja palveluyrityksistä, joiden äänivallasta edellä mainitut yhteisöt omistavat yhdessä yli puolet. OP-keskusyhteisön tehtävä on OP Ryhmän liiketoiminnan kehittäminen, strateginen ohjaus ja johtaminen sekä valvonta. OP-keskukseen on keskitetty lukuisia tukitoimintoja, joita paikallisosuuspankit ostavat OP-keskukselta. OP-keskusyhteisön omistavat keskusyhteisön jäsenpankit. Osuuskunnan kokous valitsee keskusyhteisön hallintoneuvoston, jolla on ylin päätösvalta. Hallintoneuvosto muodostuu eri alueiden edustajista, eli paikallisosuuspankit saavat edustajiaan päättäviin elimiin. OP Ryhmän operatiivisesta johtamisesta vastaa keskusyhteisön johtokunta, jonka jäsenet hallintoneuvosto valitsee. (OP Ryhmän verkkosivut 2017.)

OP Ryhmän strategiana oli vuoteen 2015 saakka tulla johtavaksi pankiksi. Vuonna 2016 OP Ryhmän strategiaa muutettiin, ja kesäkuussa 2016 vahvistetun uuden strategian pohjalta OP Ryhmän tavoite on ”Muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Strategiassa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla.” (OP Ryhmä 2018). Koska tähän tutkimukseen materiaali on kerätty vuosien 2012 – 2014 aikana, jolloin voimassa oli vielä vanha strategia, tulkitaan aineistoa vuoteen 2015 voimassa olleeseen strategiaan peilaten.

5.1.2 Konteksti

Haastattelun tekohetkellä OP Ryhmässä oli ollut ja oli osaksi edelleen menossa iso organisaatiomuutos. Taustalla on Pohjolan ja OP Ryhmän fuusio ja sitä myötä 2011 alkanut iso muutos, jonka myötä toiminta jakautui kolmeen keskeiseen liiketoiminta-alueeseen: vähittäispankkipalveluihin, vakuutuspalveluihin sekä varallisuudenhoitoon. Jokaisella näistä kolmella osa-alueella on oma johtonsa OP-keskuksessa. Myös tiettyjä palveluita on siirretty paikallisosuuspankeilta OP-keskukselle, esimerkiksi monet raportointiin liittyvät palvelut. Muutoksen myötä osa työsuhteista siirtyi paikallisosuuspankeilta OP-keskukseen, esimerkiksi kontrollereiden työsuhteet. Pohjolan fuusioituminen Osuuspankkiryhmään toi oman lisänsä muutokseen. Ennen fuusioitumista Pohjola poistui pörssistä alkuvuodesta 2014. Tavallaan siis kahden eri yrityskulttuurin piti sulautua yhteen, ja haastattelujen tekohetkellä organisaatio oli vielä muutoksen tilassa. Aineiston keruun konteksti on tärkeä huomioida tulkintoja tehdessä, sillä tulkinta vaatii sen kontekstin ymmärtämistä, missä aineisto on kerätty (Eskola & Suoranta 2005, 25).

5.1.3 Aineisto ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on osa suurempaa SALP (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) -tutkimushanketta, jossa keskeisinä tutkimuskohteina ovat johtamisen, laskentatoimen ja strategian toteutumisen yhteydet ja niiden käsitteleminen narratiivisena ilmiönä. SALP-projekti on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimusryhmä, joka tekee yhteistyötä OP Ryhmän kanssa. OP Ryhmä on ollut mukana rahoittamassa tutkimusprojektia. SALP-projektiin on kerätty haastatteluaineistoa eri paikallisosuuspankeista sekä OP-keskuksessa työskentelevistä yhteensä noin 100 haastattelun verran. Haastatteluja on tehty kaikilla organisaatiotasolla aina korkeimmasta johdosta operatiiviselle tasolle. (SALP-projektin kotisivut, vierailtu 19.12.2017.) SALP-projektista löytyy tarkempi kuvaus projektin omilta verkkosivuilta.

Tähän tutkimukseen valikoitiin SALP-projektin aineistosta harkinnanvarainen otos, joka käsittää 17 haastattelua. Haastattelut on tehty 2014 – 2015 välisenä aikana. Yhdessä haastatteluista on ollut kaksi haastateltavaa yhtä aikaa, joten haastateltavia henkilöitä on yhteensä 18. Aineistoon valittiin OP-konsernin johtoa, paikallisten pankkien johtoa ja toimihenkilöiden haastatteluja. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa OP-konsernin johtoa ja keskijohdolla puolestaan paikallisosuuspankkien johtoryhmän jäseniä. Ylimmästä johdosta haastateltiin kolme henkilöä, keskijohdosta kahdeksan henkilöä seitsemällä haastattelulla, ja operatiiviselta tasolta seitsemän toimihenkilöä. Keskijohto ja ylin johto olivat Keski-Suomen Osuuspankin (KSOP) ja Helsingin Osuuspankin (HOP) työntekijöitä. Taulukkoon 1 on eritelty haastateltavat organisaatiotason mukaan.

TAULUKKO 1. Haastatellut henkilöt organisaatiotasolla.

Organisaatiotaso	Haastateltavat
Ylin johto	Y1 - Y3
Keskijohto	K4 - K, HOP K9 - K11, KSOP
Toimihenkilöt	O13, O15, HOP O16 - O18, KSOP O12, O14, OP-keskus

Haastateltavien työsuhde oli joko OP-keskusyksikössä, Keski-Suomen Osuuspankissa (KSOP) tai Helsingin Osuuspankissa (HOP). Haastattelut tehtiin kohdeorganisaation konttoreissa rauhallisessa tilassa. Haastateltavien valinnassa käytettiin lumipalloefektiä, eli ylin johto ja johtoryhmä suosittelivat aina seuraavalta tasolta haastateltavia. Haastattelut kestivät 20 – 90 minuuttia. Haastateltavat olivat vähittäispankkitoiminnan tai varainhoidon puolelta.

Haastattelut olivat puoli-strukturoituja ja haastattelun ennalta päätetyt teemat liittyivät haastateltavien aiempaan työhistoriaan, organisaation strategian kuvaamiseen ja haastateltavan subjektiiviseen näkemykseen strategiasta, numeerisen informaation merkityksestä organisaation strategiaan, strategian kommunikointiin organisaation sisällä ja johdon tapoihin yrittää merkityksellis-

tää ja tehdä strategiaa tunnetuksi organisaation sisällä. Haastattelijat olivat kokeneita tutkija. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Haastattelut käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä tutkimuksesta ole mahdollista tunnistaa haastateltujen identiteettiä.

5.2 Metodologia

5.2.1 Kvalitatiivisuus ja sosiaalinen konstruktionismi

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen on todettu soveltuvan erityisen hyvin ihmisten kokemusten tutkimiseen, ja se on tyypillinen tutkimuksen lähestymistapa ihmistieteissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22 - 24.) Eskola & Suoranta (2005, 15 - 24) ehdottavat kvalitatiivisen tutkimuksen peruspiirteiksi laadullista aineistonkeruumenetelmää, osallistuvuutta, harkinnanvaraista otantaa, hypoteesittomuutta, aineistolähtöistä analyysiä, tutkijan aseman subjektiivisuutta ja narratiivisuutta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tekemään aineistosta tulkintoja, jotka kertovat syvemmin tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri etsimään yhtä ja yleistettävää vastausta kysymyksiin, vaan siinä hyväksytään erilaisten näkökulman tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 15 - 24.)

Tässä tutkimuksessa asioiden ja ilmiöiden rakentuminen ymmärretään konstruktionistisesti eli asioiden ja ilmiöiden nähdään rakentuvan ja merkityksellistyvän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma tarkoittaa, että se, mitä pidetään totuutena, rakentuu imemällä sosiaalisia vaikutteita ja reagoimalla niihin. Sosiaalinen vuorovaikutus muokkaa rakenteita, keskusteluja ja suhteita, sekä luo viitekehyksen, jonka kautta organisaation jäsen jäsentää ja pyrkii ymmärtämään organisaation toimintaa. Sosiaalisessa konstruktionismissa fokus on ihmisissä, jotka ovat osallisena esimerkiksi strategian tekemisessä. (MacIntosh & Beech 2011.)

Konstruktionismin mukaan todellisuuteen ei sinänsä ole pääsyä, vaan todellisuus on se, mikä tulkitsemisen ja ymmärtämisen prosesseissa meille ilmenee. Kieli välittää näitä merkityksiä, mutta on myös samalla sosiaalisen todellisuuden tuote. Kieli, tässä tutkimuksessa haastattelupuhe, ei siis pelkästään kuvaile todellisuutta vaan samalla rakentaa sitä (Eskola & Suoranta 2005, 138-140). Organisaation strategian merkityksellistymistä ja kustannustietoisuutta tulkitaan tässä tutkimuksessa haastattelupuheesta. Esimerkiksi kustannustietoisuuden nähdään myös rakentuvan kielen avulla organisaation arjessa ja strategian merkityksellistyvän kielen avulla.

5.2.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä

Haastattelutilanteessa vähintään kaksi ihmistä ovat vuorovaikutuksessa kielen avulla toistensa kanssa. Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillinen tapa kerätä aineistoa. Siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joten tiedonhankintaa pystyy suuntaamaan mielenkiintoiisiin aiheisiin itse haastattelutilanteessa ja samalla selvittämään vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Kieli on keskeinen merkitysten välittäjä haastattelutilanteessa. Haastateltava välittää kielen avulla rakentamiaan merkityksiä ja suhdettaan maailmaan (Hirsjärvi & Hurme, 49).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, ja keskustelu etenee näiden teemojen varassa. Aihepiirit ovat ennalta päätetty, mutta niiden järjestys ja käsittelyn laajuus voivat vaihdella. Haastateltava pääsee halutessaan puhumaan siis varsin vapaamuotoisesti, mutta ennalta päätetyt teemat takaavat, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samoja asioita. (Eskola & Suoranta 2005, 86 – 87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 – 48.) Teemahaastattelussa täyttyy kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun tyypilliset piirteet, kuten osallistuvuus, tutkittavien näkökulma ja usein myös narratiivisuus (Eskola & Suoranta 2005, 13 – 15).

5.2.3 Aineiston analyysi

Aloitin aineiston analyysin litteroidun haastatteluaineisten perusteellisella läpikäymisellä kokonaiskuvan saamiseksi. Tätä ennen olin etsinyt tietoa työn kannalta keskeisistä teemoista ja käsitteistä sekä aloittanut teoriaosuuden kirjoittamisen. Teoriaosuuden kirjoittamisen aikana luin samanaikaisesti haastatteluaineistoa. Aineistosta tekemiäni tulkintoja ohjasi osittain jo kirjoitettu teoria pohja, mutta myös aineistosta nousi seikkoja, jotka ohjasivat teoriaosuuden kirjoittamista. Tein teoriaosuuden ja tulosten kirjoittamista siis osin yhtä aikaa teorian ja empirian vuoropuhelun saavuttamiseksi. Tulkintani myös muokkautuivat tutkimusprosessin aikana, kun teoriaosuus syveni. Tämä vaati aineiston lukemista useaan kertaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessahan etenemisjärjestys on perinteistä kvantitatiivista tutkimusta vapaampi, ja tutkija voi kulkea edestakaisin analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä (Eskola & Suoranta 2005, 208).

Lukiessani haastatteluaineistoa jäsentelin sitä teemoittain, eli etsin haastatteluista kohtia, joissa puhuttiin nimenomaan strategiaan ja kustannustietoisuuteen liittyvistä asioista. Teemoittelun avulla sain poimittua haastatteluista tutkimuksen kannalta olennaisia asioita, sillä usein haastatteluissa vain osa tekstistä sisältää tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2005, 174 – 175.) Eri teemojen esiin nostamiseksi käytin eri värejä, mikä auttoi minua löytämään aineistosta helposti kyseiseen teemaan liittyviä asioita. Teemoittelulla sain vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa.

Koska kielen avulla tuotetaan myös sosiaalisia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 51) niin kiinnitin aineistoa analysoidessani huomiota siihen, miten strategia ja kustannustietoisuus tuodaan haastattelupuheessa esille. Poimin

haastatteluista tutkimuksen kannalta merkityksellisiä sitaatteja ja tiivistin olennaisia pätkiä haastatteluista teemoittain. Teemoittelun ei kuitenkaan tule olla ainoastaan sitaattikokoelmien keräämistä, vaan teemat tulee liittää teoriapohjaan, eli pyrkiä empirian ja aineiston väliseen keskusteluun. Sitaattien merkitys on osoittaa ja kuvata tehtyjä johtopäätöksiä. (Eskola & Suoranta 2005, 174, 195.) Peilasin katkelmia teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin erityisesti tulkintoja tehdessäni. Toisaalta, kun aineistosta nousi esiin asioita, joita en ollut käsitellyt teoriaosuudessa, lähdin etsimään aiempaa tutkimustietoa kyseisestä asiasta ja syventämään teoriaosuutta. Vertailin haastattelujen antamaa tietoa keskenään erityisesti eri organisaatiotasojen välillä. Teemoiteltujen haastattelupätkien ja oleellisten asioiden poimimisella sain kirjoitettua auki alustavia tuloksia, mutta varsinaiset tulkinnat tein lukemalla näitä tiivistyksiä ja valikoituja pätkiä haastatteluista.

Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä etsimällä samankaltaisuuksia ja muodostamalla samankaltaisista vastauksista joukko (Eskola & Suoranta 2005, 181). Teemoittelun ja aineiston huolellisen lukemisen jälkeen erottelein haastatteluista valtavirrasta poikkeavat suhtautumiset strategiaan. Samoin tyypittelin vastauksia sen osalta, miten ja missä määrin haastatteluissa tuli ilmi kustannustietoisuus. Erityisesti poikkeavat tapaukset olivat mielenkiintoisia tiedonlähteitä. Haastattelut, joissa ei juuri viitattu kustannustietoisuuteen, huomioin myös kiinnostavina tuloksina.

6 TULOKSET

6.1 OP Ryhmän strategia ja strategiaproessi

Tässä tulosten osassa kuvataan ensiksi OP Ryhmän strategiaa ja sitä, miten se näyttäytyy eri organisaatiotasolla. Lisäksi osiossa kuvataan OP Ryhmän strategiaproessia, sekä sitä, miten henkilöstölle näyttäytyy strategian muodostaminen ja strategian viestiminen.

6.1.1 OP Ryhmän julkilausuttu strategia ja strategian muodostaminen

Haastattelujen aikana vuonna 2014 OP Ryhmän strategiaksi oli kiteytynyt ”Paras pankki Suomessa”. Ryhmätasolla ”Paras pankki” on sidottu markkinaosuuteen sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyteen. Virallisissa dokumenteissa OP Ryhmän strategia tiivistyy kolmeen kohtaan:

- 1) olla markkinaosuudeltaan ja tulokseltaan paras ja suurin pankki Suomessa,
- 2) paras pankki ilmapiiriltään ja
- 3) paras asiakaskokemus (Sajasalo ym. 2016, 9).

Nämä osa-alueet ovat yhteydessä keskenään, sillä henkilöstön erinomainen ilmapiiri heijastuu asiakaspintaan ja asiakaspalveluun, ja tämä vaikuttaa markkinaosuuteen. Kaikki nämä kolme kohtaa on sidottu numeerisesti mitattuihin tavoitteisiin. Markkinaosuutta arvioidaan ja mitataan vertaamalla sitä kilpailijoiden markkinaosuuteen. Ilmapiirille ja asiakaskokemukselle on laitettu numeeriseksi tavoitteeksi 4, asteikolla 1 – 5. Verrattuna perinteisiin liiketalouden oppeihin strategia on määritetty hyvinkin pitkälle, noin 15 vuoden aikajänteelle. OP Ryhmän strategia voidaan mieltää tavoitteena, joka viitoittaa suuntaa sinne, mihin halutaan kulkea.

OP Ryhmässä strategian muodostamisella on pitkät perinteet, ja strategian muotoileminen nähdään ennen kaikkea ylimmän johdon tehtävänä keskusyhteisön ohjauksessa. Ryhmätason strategia tehdään keskusjohdossa strategia-

suunnittelutiimissä. Tiimin ehdottamaa strategiaa käytetään OP-liitoilla ja maakuntien pankeissa niin sanotuissa kenttäkäsitteilyissä, jolloin heillä on mahdollisuus kommentoida tekeillä olevaa strategiaa. Paikallisosuuspankkien johto näkee tämän vaikutusmahdollisuuden toimivana.

Ryhmän strateginen ohjaus on tietysti pankin perustoiminnan kannalta ylivoimaisesti tärkein asia, että meillä on tilaisuus vuorovaikutteisesti käydä keskustelua. (K9)

Tavoitteena on yksi yhteinen ryhmästrategia, jota jokainen paikallisosuuspankki muokkaa kuitenkin paikallisesti sopivammaksi omalla strategiakerroksellaan. Tavallaan paikallisosuuspankit konkretisoivat ryhmän strategiaa. Paikallisosuuspankkien strategian on tuettava ryhmän päästrategiaa ja tullava ryhmän strategiasta.

Paikallisosuuspankeissa käydään ryhmästrategian hyväksymisen jälkeen omat strategiakerrokset. Ensiksi paikallisosuuspankin johto muokkaa ryhmän päästrategiaa paikallisosuuspankille sopivammaksi, jonka jälkeen siitä käydään keskustelua paikallisosuuspankin hallituksen kanssa, muokataan tarvittaessa, käytetään jälleen hallituksessa ja yhteisymmärryksen saavuttamisen jälkeen hallitus hyväksyy sen.

Operatiivisella tasolla strategian tekeminen mielletään johdon tehtäväksi. Muutama kontrolleri operatiiviselta tasolta sanoi, että on ollut mukana jossain strategiaryhmissä ja antamassa lukuja strategian tueksi. Useammassa operatiivisen henkilöiden haastattelussa nousi halu olla mukana strategian muodostamisessa.

No johtoryhmä, mun mielestä, mä en oo nyt sit ihan varma, onks siinä muita. Mun mielestä se on johtoryhmä ihan yksistään, joka sitten suunnittelee sen, ja se tehdään muutamaks vuodeks eteenpäin sitten aina. Ja nyt sit henkilöstöpäivillä kerrotaan. (O16)

Keskijohdosta nostettiin esille myös strategiakerros, jossa henkilöstöä oli osallistettu strategian tekemiseen.

Esimerkiks kun strategiaa vahvistetaan, kyllä se viestitään henkilöstölle, ja meillä on ollu historiassa sellasia strategiakerroksia, että se on tavallaan käytettykin siinä prosessin aikana jo niin, että tavallaan henkilökunta rakentaa sitä strategiaa koko organisaatioon, mutta ne on tosi raskaita prosesseja. (K10)

Johtoryhmän haastatteluissa tulivat esiin ulkoisten muutosten vaikutukset strategiatyöhön, ja se, että ne voivat haastaa koko strategiayön ja strategiaprosessin. OP Ryhmässä oli menossa haastattelujen tekohetkellä iso organisaatiomuutos, kun kolme liiketoiminta-aluetta vakiinnutettiin, ja Pohjola tuli pois pörssistä ja sulautui OP Ryhmään. Tämä tuli ilmi myös haastatteluissa.

Talouselämänkin mukaan tää oli finanssikriisin jälkeisen ajan kolmanneksi suurin fuusio pankkialalla koko Euroopassa. (K6)

Muutoksienkin keskellä strategian on koettu säilyneen suunnan antajana. Strateginen tavoite johtavan pankin asemasta on edelleen voimassa, vaikka organi-

saation sisällä on tapahtunut isoja muutoksia ja lisäksi konteksti on muuttunut. Osaltaan muutokset voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, ettei strategiaprosessi tai strategia aina toteudu suunnitellusti. Muun muassa eräs ylimpään johtoryhmään kuuluva toteaakin:

Mut välillä tapahtuu sellaisia asioita, että ikään kuin tulee tilaisuus ja sitten asiat menee vähän niin kuin strategian ohitse. (Y3)

Ylimmässä johdossa Pohjolan fuusio OP Ryhmään nähtiin kuitenkin avaimena valitun strategian toteuttamiseen ja osuustoiminnan korostamiseen. Muutos nähtiin siis osana strategian toteuttamista.

Minkä tulkitsen, että nää muutokset on sen strategian toteuttamista. Että kun se strategia on piirretty sinne kauan tulevaisuuteen, sitten on katsottu, missä nyt ollaan, niin on todettu tarkan pohdinnan jälkeen, että rakenteita täytyy muuttaa. (Y2)

Keskijohdossakin nähdään muutoksen haastaneen strategiaa, mutta muutoksen nähdään tulevan ennemminkin ulkoa päin kuin strategisen valinnan osana. Keskijohdon ja ylimmän johdon osalla on siis tässä selkä ero. Organisaation myllerryksen keskellä keskijohdon haastatteluissa tulee vähemmän esille strategia kuin ylimmän johdon haastatteluissa. Sen sijaan pinnalla ovat muutokset, joissa strategiaa ei enää nähdäkään selkeänä suunnan näyttäjänä. Muutokset organisaatiossa nähtiin haasteena strategialle.

...niin aika monta isoa muutosta on tänä aikana tapahtunu, jotka on ennalta arvaamattomia, ja kyllähän tää haastaa, kun ei me olla mitenkään ainutlaatuinen yritys, niin tähän haastaa kaikki strategiat ja strategiaprosessit ja kaikki muut, koska tietyllä tavalla se pohja yhtäkkiä aina muuttuu tai katoaa tai tulee erilaiseks. (K4)

Keskijohto näki kuitenkin strategisen ison tavoitteen, johtavan pankin aseman tavoittelun, olevan edelleen voimassa, vaikka muutokset tuovatkin siihen omaa värikynäänsä. Muutoksia on ollut paljon, ja ne ovat saattaneet myös horjuttaa organisaation jäsenten uskoa perimmäiseen strategiseen tavoitteeseen. Strategian nähdään kuitenkin säilyneen kantavana ohjenuorana keskellä muutosta.

6.1.2 Strategian näyttäytyminen eri organisaatiotasoilla

”Paras pankki” -tavoitteen muotoon tiivistetty strategia on haastatelluilla hyvin muistissa. Kahdeksastatoista haastatellusta viisitoista pystyi kertomaan OP Ryhmän strategian sitä kysyttäessä. Toinen heistä, operatiivisella tasolla toimiva, ei muistanut strategiaa muotoillusti, mutta pystyi kertomaan strategian oman toimintansa kautta. Toinen, keskijohdon edustaja, ei puolestaan kokenut strategian koskettavan omaa työtänsä.

Ylimmän johdon haastatteluissa ei arvioitu sitä, kuinka hyvin strategia on henkilöstöllä muistissa. Keskijohdossa arvallaan, että strategia ”Paras pankki” muistetaan hyvin ja sitä pidetään helposti muistettavana.

Mä sanoisin, että suurin osa tietää sen meidän tavoitteen. Pitäisin ihmeellisenä, jos se prosentti olis jotain luokkaa 80-90 tai sitä huonompi. Mun mielestä jokaisella on

mahdollisuus tietää se, sitä on niin useissa eri yhteyksissä toistettu, ja se sama viesti on säilynyt oikeastaan tässä nää viime vuodet, että vaikka tulee jotain muutoksia ja muuta, niin aina sit lopussa todetaan, että edelleen meidän se päätavoite on olla siellä johtavana pankkina tällä toimialalla, että kyllä mä sanoisin, että melkein kaikki, sen tietää. (K7)

Aineiston perusteella keskijohdon arvio strategian muistamisesta on realistinen.

OP Ryhmän ytimekkään strategian osaaminen ulkoa ei ole sama asia kuin strategian sisäistäminen ja sen merkityksellistyminen henkilölle. Se kuinka strategia ymmärretään käytännön työtä ohjaavana ja omalle työlle merkityksiä antavana, eroaa eri organisaatioitasoilla. Strategiaa "Paras pankki" voidaan pitää tavoitteena, mutta siinä, mihin sana "paras" katsotaan viittaavan, on eroja. HOP:laisten haastatteluissa tulee useammin esiin markkinaosuus, kun taas KSOP:n henkilöstössä korostuu enemmän ilmapiiri ja asiakastyytyväisyys, organisaatioitasosta riippumatta. Tämä johtuu osaksi paikallisuuspankkien hivenen erilaisista painotuksista ryhmätason strategiasta muodostetusta paikallisuuspankin strategiassa.

Ylimmästä johdosta haastatellut johtoryhmäläiset ovat yleensä itse olleet mukana strategian laadinnassa, joten strategia näyttää heille toimintaa ohjaavana tekijänä, ja he ymmärtävät strategian samalla tavalla. Ylimmälle johdolle strategia on selkeä ohjenuora, joka näyttää suuntaa koko OP Ryhmälle. Ylimmän johdon haastatteluissa tulee erityisesti esille markkinaosuus ja siihen liittyvät kasvu ja kannattavuus, joihin strategian nähdään erityisesti viittaavan. Erityisesti he näkevät strategian selvänä tavoitteena, ja seuraavat sen etenemistä jatkuvasti erilaisten tunnuslukujen avulla. Ylin johto katsoo strategian toteutumista kokonaiskuvassa, eri liiketoimintasektoreiden kautta.

Ylin johto mieltää parhaan pankin erityisesti markkinaosuuden kautta määriteltynä, vaikka tuovat myös asiakaskokemuksen ja ilmapiirin esiin haastatteluissa. OP Ryhmän tavoite on kasvaa kilpailijoita nopeammin ja saavuttaa heitä suurempi markkinaosuus. Markkinoita nopeampi kasvu ja sitä myöten markkinaosuuden kasvattaminen nähdään avaimena menestykseen ja "parhaan pankin" täyttymiseen.

Jos ei oo kasvua tänään, niin ei oo huomenna tulosta, ja ylihuomenna ei meitä ole. (Y1)

Kasvu ei onnistu ilman vakavaraisuutta, koska kasvu pitää pystyä pääomittamaan. Pankkitoiminta on tasebisnestä, ja jokainen myönnetty luotto sitoo pääomaa, ja osaltaan heikentää omavaraisuusastetta. Tämän vuoksi kasvu edellyttää, että vakavaraisuus on kunnossa. Tuloksenteon ja kasvun on tapahduttava käsi kädessä, ja vakavaraisuus syntyy ja ylläpidetään tuloksen kautta. Vakavaraisuuden ja kannattavuuden tavoite tulee suoraan strategiasta, kun paras pankki mielletään kasvun kautta.

Kasvu, kannattavuus, vakavaraisuus on strategian toteutumisen perusedellytyksiä. -
- Tämmösessä osuustoiminnallisessa yhtiössä vakavaraisuus syntyy ja ylläpidetään sen tuloksen kautta. (Y2)

Keskijohdon haastatteluissa tulivat esiin strategian kaikki kolme puolta, mutta painotus niiden välillä vaihteli pääosin sen perusteella, oliko henkilö HOP:lainen vai KSOP:lainen. Markkinaosuus ja kasvu nousivat kaikissa haastattelussa, sen sijaan ilmapiiri ja asiakastyytyväisyyspuoli jäi vähälle huomiolle HOP:n edustajien haastatteluissa.

No johtava pankki on se, että meidän toimialueen asukkaiden enemmistön pitää olla meidän asiakkaita, eli kun niiltä kysytään tää kysymys, että mikä on pääasiallinen pankkisi, niin useampi vastaa OP kuin Nordea tai joku muu pankki. (K7)

KSOP:ssa strategiaa määriteltäessä nousevat enemmän esiin ilmapiiri ja asiakastyytyväisyystekijät.

...meillä on siellä yks dia, missä on keskellä semmonen ympyrä, jossa on alhaalla, se on jaettu kahtia, tasan kahtia, niin alla lukee paras ilmapiiri ja yllä paras asiakaskokemus, ja vaan sillä tavalla sit pystytään pitkäkestoisesti asiakassuhteita rakentamaan. - - Ja strategian toisella puolella on kannattavuus, vakavaraisuus, riskienhallinta ja sitä kautta mahdollisuus kasvaa. (K9)

Keskijohdossa strategian kokeminen toimintaa ohjaavana vaihtelee, pääsääntöisesti se nähdään kuitenkin toimintaa ohjaavana. Strategiaan suhtautumiseen vaikuttaa, onko henkilö ollut itse mukana strategiakerroksilla, yleensä oman paikallisuuspankinsa osalta. Esimerkiksi eräs keskijohdosta määrittelee strategiaa seuraavasti.

No se on semmonen, tavallaan semmonen iso kuva, visio, päämäärät, ne toimintaperiaatteet, semmonen linjaus siitä, mitä me tehdään tulevina vuosina. Paperina se laaditaan muutaman vuoden välein kokonaan, tarkistetaan, vuosittain sitä kevyemmin tarkistetaan. Mutta se tavallaan viitoittaa sen, että millä tavoin me tehdään, mitä me tavoitellaan, ja mitkä on päämäärät ja mitkä on ne arvot, mitkä meitä ohjaa, valinnat. (K10)

Yllä olevasta sitaatista ilmenee, että strategia nähdään toimintaa ohjaavana kohti päämäärää. Toisaalta taas, eräs keskijohdosta sanoi, että strategia on ennen kaikkea hallituksen työväline, mikä kertoo osittain siitä, että strategian ei nähdä suoranaisesti vaikuttavan omaan työhönsä. Lisäksi yksi keskijohdon edustajista ei kokenut strategian vaikuttavan omaan työhönsä, eikä hän muistanut OP Ryhmän strategiaa. Kun hänelle kerrottiin strategia, hän kuitenkin pohti, että strategia toteutuu käytännön työssä sovelletusti. Suhtautuminen strategiaan siis keskijohdossakin osin vaihtelee.

OP Ryhmän strategia on tavoite, joka on laadittu suhteellisen pitkälle ajalle. Yleensä strategian aikajänne on 2 - 5 vuotta, ja se osoittaa niitä valintoja, joilla päästään tavoitteeseen. HOP on konkretisoinut strategiaa lisäämällä tavoitevuosiluvun strategian perään. "Paras pankki 2025"-slogan on saavuttanut strategian aseman. Toisaalta, yhdessä keskijohdon haastattelussa tulee esiin myöskin näkökulma toiminnan ja tavoitteiden pitkäjänteisyydestä:

Se on niin iso juttu, mä luulen, että jos ei me sitä nyt nostattais näin isona esille, niin ne tekemiset, mitä me tehtäis 2-5 vuoden aikana, niin ne ei välttämättä sit johtais siihen isoon päämäärään, mikä meillä on. Sinänsä mä pidän sitä hyvänä, että se on nostettu niin isoon rooliin. (K7)

Missään keskijohdon haastattelussa ei tullut ilmi, että strategia koettaisiin liian kaukaisena tavoitteena.

Operatiivisella tasolla strategiaa määriteltäessä HOP:laiset määrittelevät strategiaa pitkälti markkinaosuuden ja kasvun kautta, KSOP:laiset sen sijaan nostavat myös ilmapiirin ja asiakastyytyvyyden ja niiden yhteyden kasvuun ja markkinaosuuteen. Tähän vaikuttaa KSOP tai HOP-tausta, koska operatiiviselle tasolle on pääasiassa jalkautettu paikallisosuuspankin strategia.

No se tarkoittaa sitä, että meillä on se suurin markkinaosuus täällä, mun mielestä, pääkaupunkiseudulla. Eli ollaan kamppailtu tää meidän pääkilpailija Nordea. (O15)

Elikkä on paras asiakaskokemus, eli mikä asiakkaalle näkyy, että annetaan se paras asiakaskokemus, ja sitten taas sisäisesti, että olla hyvä ilmapiiri, hyvä työnantaja, ja sitä kautta näistä 2:sta, eli olla ulospäin asiakkaalle, annetaan se paras asiakaskokemus, mutta myös sisältä päin, että se työilmapiiri ja muu on hyvä, niin sitä kautta kietytettyä. Tähti siellä päällä, että paras pankki. Nehän tietysti kaikki koostuu sit taas pienemmistä, mistä päästään näihin, että pankilla tietysti se, että on kannattavuus, vakavaraisuus, mitkä tietysti on pankille ne tärkeimmät kriteerit, millä tietysti päästään noihin, että pystytään tietyt tarjoamaan ja olla sitten, kun on viranomaisvalvonnat ja muut, että olla sitten näitten puolesta toimimaan, että niitten avulla pyritään tähän paras pankki. (O17)

Operatiivisella tasolla on jonkin verran eroja siinä, kuinka laajana kokonaisuutena strateginen tavoite nähdään. Usein strategiaan suhtautuminen heijastuu siihen, paljonko henkilö osaa strategiasta ja sen tavoitteesta kertoa.

Etupäässä strategiasta puhutaan keskijohdossa ja operatiivisella tasolla positiivisessa valossa, ja se nähdään myös omaa työtä ohjaavana. Kuitenkin joukossa on myös kriittisempiä näkemyksiä strategiaan. Yksi henkilö keskijohdosta ei kokenut OP-ryhmän strategiaa osana työtään eikä apuna toimintansa suuntaamisessa. Hänen mielestään strategialla ei ollut vaikutusta edustamalleen liiketoiminta-alueelle, ja hän oli tietoisesti jättäytynyt pois strategiaryhmistä ja strategiakeskusteluista ja keskittynyt ydintehtävänsä toteuttamiseen. Hän ei muistanut OP Ryhmän strategiaa eikä kokenut sitä omaa työtään ohjaavana.

Operatiivisella tasolla on eroja siinä, mikä nähdään strategian merkityksenä. Osa pitää strategiaa etupäässä sanapartena, kun taas osa määrittelee sen hyvinkin toimintaa ohjaavana tekijänä.

Meidän pankissa, no se on, meillä on tietenkin tavoite, mihin mennään, ja strategialla on sit suunniteltu, että miten me sinne päästään, ja siinä on määritelty sit, mitä me halutaan olla ja miten me toimitaan. – Me halutaan olla paras pankki asiakkaille ja henkilökunnalle, paras työnantaja. Työilmapiiriin panostetaan. (O16)

Sitaatista tulee ilmi strategian näkeminen isona tavoitteena, aivan kuten ylimässä johdossakin. Operatiivisella tasolla strategia käsitetään usein henkilön edustaman liiketoiminta-alueen kautta. Esimerkiksi eräs vähittäispankkipuolella oleva henkilö määrittää strategian tarkoittavan sitä, että pankki olisi paras talletuksissa ja pankkitoiminnan kasvussa. Tämä kertoo strategian konkretisoinnista omalle työlle, mutta ehkä puolestaan isompi kokonaiskuva ei ole niin hyvin sisäistetty.

6.1.3 Viestintä, strategiakerrokset ja tavoitteet strategian merkityksellistämässä

OP Ryhmässä strategian jalkauttamisessa voidaan nähdä kaksi vaihetta. Ensiksi ylimmän johdon pitää viestiä OP Ryhmän strategia keskijohdolle, mukaan lukien paikallisten osuuspankkien johto. Keskijohto puolestaan viestii ja jalkauttaa OP Ryhmän strategiasta muokattua paikallisosuuspankin strategiaa operatiiviselle tasolle. Keskijohto näkee myös oman roolinsa strategian jalkauttajana omalla liiketoiminta-alueellaan konkretisoimalla keinoja, joilla strategian osoittamiin tavoitteisiin päästään.

...vaan myös tuon sen oman ajatukseni siitä, että miten mä nään, että miten meidän tulisi toimia, jotta ne numerot saavutetaan, mutta myös se meidän liiketoiminnallinen tavoite saavutetaan ja miten me tehdään se kaikista järkevimmin, tehokkaimmin, fiksuimmmin, minun mielestäni miten meidän kannattaisi toimia. (K7)

Ylimmän johdon haastatteluissa tuli esille erityisesti viestinnän rooli strategian jalkauttamisessa, sekä strategian roolin korostaminen muutostilanteissa strategian suuntaisen toiminnan säilyttämiseksi. Viestinnän merkitys nousi vahvasti esiin myös keskijohdon haastatteluissa. Strategian viestiminen jatkuvasti organisaation arjessa koettiin tärkeäksi, jottei strategia jäisi vain muutaman kerran vuodessa järjestettävillä strategiapäivillä käytäviin keskusteluihin.

Ja sitten taas henkilöstöön päin, niin sitä käydään henkilöstöpalavereissa, tiimipalavereissa, myynnin johdossa ja henkilöstöpäivissä jatkuvasti, että se säilyis se kirkkain tähti, mitä me tavoitellaan, niin olis täällä koko ajan läsnä. Ja totta kai viestinnässä se tulee jatkuvasti esiin. (K10)

Henkilöiden haastatteluissa aina ylimmästä johdosta operatiiviseen tasoon tulivat esiin strategiakerrokset, joita keskijohto tekee paikallisosuuspankeissa systemaattisesti kaksi kertaa vuodessa. Keskijohto näkee nämä strategiakerrokset tärkeänä välineenä strategian viemisessä kentälle. Näiden kierrosten tavoitteena on strategian konkretisoiminen esimerkkien kautta ja strategian tuominen osaksi omaa työtä ja oman roolin näkeminen osana strategiaa.

... ja sit me pistetään koko henkilöstö ja yksiköt miettimään, et mitä tää tarkoittaa minun työssäni ja mitä tää tarkoittaa sit meidän työssä yhdessä täällä yksikössä nää strategiset valinnat. Ja sit yksiköt tekee tän työn etukäteen ja näillä kierroksilla, missä strategiaa on puhuttu, niin sit tästä käydään keskustelua siellä yksikössä, että mitä he on ajatellu, et mitä nyt pitäis tehdä ja miksi pitäis tehdä. (K9)

Yhtä keskijohdosta haastateltua lukuun ottamatta kaikki haastateltavat johdosta ja keskijohdosta pitävät strategiakerroksia tärkeänä osana strategian jalkauttamista. Keskijohdosta nostetaan esiin kuitenkin erot, miten näihin kierroksiin on valmistauduttu, osa vain tulee paikalle ja osa on miettinyt etukäteen, mitä tämä tarkoittaa minun ja työni kannalta. Haastatellusta keskijohdosta nousi esiin myös kriittinen ääni kierrosten osalta. Hän koki, että kierrokset olivat teennäisiä ja järjestelemällä järjesteltyjä. Kyseinen henkilö oli sama, joka koki, ettei strategialla ole juuri vaikutusta hänen edustamansa liiketoiminta-alueen työhön.

Strategiakierrosten sijaan hän korosti ennemminkin konttorivierailujen tärkeyttä ja johdon läsnäoloa, joka oli hänen mielestään jäänyt aika vähäiseksi. Toinen henkilö keskijohdosta sanoi, ettei ole ollut sellaisia kierroksia, jossa strategiaa olisi oikeasti käsitelty. Strategiakierrokset ja -päivät korostuivat enemmän KSOP:laisten haastatteluissa kuin HOP:laisten tai OP-keskusyksikön haastatteluissa.

Operatiivisella tasolla paikallisosuuspankkien johdon toteuttamat strategiakierrokset nousivat esiin keskeisenä välineenä strategian jalkauttamisessa, ja ne nähtiin paikkana, jossa strategiaa erityisesti käsitellään. Toisaalta, eräs henkilö sanoi, että strategiakierroksilla strategia kerrotaan, eli ikään kuin annettaisiin pelkkänä tiedonantona henkilöstölle. Kommentti kertoo ehkä siitä, että ei nähdä juuri vaikutusmahdollisuuksia strategiaprosessissa. Kuitenkin yksi HOP:lainen operatiiviselta tasolta toteaa ettei strategiakierroksia ole viime aikoina juuri ollut. Operatiivisella tasolla nostettiin esiin myös esimiehen rooli strategian jalkauttamisessa. Esimerkiksi oman tiimin kanssa saatetaan miettiä pienryhmissä strategian suuntaisia tavoitteita ja sitä, miten sinne tavoitteisiin päästään.

Kuten luvussa 2 on todettu, niin strategian implementointi on yleensä kompastuskivi strategian toteuttamisessa. Haasteita syntyy, kun pyritään perinteisen hierarkkisen näkemyksen mukaan luomaan organisaation jäsenille yhtenäinen kuva strategiasta, ja saada se ohjaamaan päivittäistä toimintaa. Myös OP Ryhmässä johto ja keskijohto ymmärtävät, ettei strategia välttämättä avaudu täysin operatiivisella tasolla.

Ihan tutkitustihan strategian toteutumisen suurin haaste on se, että johto harvoin onnistuu tai huonosti onnistuu tai 100% varmasti erittäin harvoin, niin kuvaamaan yksilötasolla sen, että kun me noin on kirjoitettu tonne strategiaan, niin mikä sen merkitys on minulle. (K7)

OP Ryhmän strategia voidaan mieltää tavoitteena, jota voidaan pilkkoa edelleen pienemmiksi osatavoitteiksi ja tarkastella toteutumista eri talouden tunnuslukujen avulla. Keskijohdossa nähtiin erityisesti vuositavoitteet osana strategian jalkauttamista, koska vuositavoitteet ovat strategian suuntaisia. Pankki-toimiympäristössä erilaisten tunnuslukujen käyttö on hyvin yleistä, ja niillä voidaan pyrkiä merkityksenantoihin organisaatiossa. Numeroiden koettiin ohjaavan tekemistä niin keskijohdossa kuin operatiivisella tasollakin.

No kyllähän ne silleen näkyy, että mulla on seurannassa justiin niitä mittareita, jotka on johdettu strategiasta. (O12)

Mitä hyvänsä päätöksentekoa meillä johtoryhmässä tai muutoin, niin ainahan se pitää testata, onks se koherentti sen, kun asetetaan välitavoitteita ja pienempiä tavoitteita, onko ne koherentteja sen strategian tavoitteen kanssa, edetäänkö me, seuranta perustuu siihen, edetäänkö me sen meidän suunnitelman mukaisesti. (K10)

Tunnuslukuilla ja tavoitteilla voidaan ohjata organisaation toimintaa strategian suuntaan. Lukujen merkitys omalle toiminnalle ja niiden yhteys laajemmassa mittakaavassa organisaation strategiaan täytyy kuitenkin ymmärtää, jotta henkilö ymmärtää toimivansa koko organisaation strategian suunnassa. Pankkior-

ganisaatio on kuitenkin vahvasti lukuihin luottava, ja pääsääntöisesti lukuja pidetään objektiivisinä faktoina. OP Ryhmässä on rakennettu tavoitteiden ja lukuihin sidottujen tavoitteiden avulla kehikko ja seurantajärjestelmä, jotka tavallaan pakottavat jokaisen organisaation jäsenen tarkastelemaan lukuja omassa työssään. Tätä tukevat raportointijärjestelmät ja kannustinjärjestelmä. Tavoitteenasettelusta ja tavoitteen toteutumisen seurannasta ja raportointijärjestelmästä on kerrottu tarkemmin luvussa 6.2.2.

6.2 Kustannustietoisuus OP Ryhmässä

Osuusmuotoisesta organisaatiosta huolimatta tehokkuuden tavoittelu, kulujen seuraaminen ja kustannustietoisuus ovat pinnalla myös OP Ryhmässä. Henkilöstön kustannustietoisuus ja sen lisääminen ovat tärkeitä taloudellisen tehokkuuden ja tuloksen kasvattamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan kustannustietoisuuden ilmenemistä ja talouden tunnuslukujen vaikutusta kustannustietoisuuden lisäämiseen.

6.2.1 Kustannustietoisuuden ilmeneminen organisaatiossa

Kustannustietoisuus ilmenee ja myös rakentuu organisaatiossa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, organisaation jäsenten välisissä keskusteluissa. Se, miten kustannuksia ja tietoisuutta niistä tuodaan esiin haastatteluissa, kertoo organisaation kustannustietoisuudesta. Kaikissa tämän tutkimuksen aineistona käytetyissä haastatteluissa tuodaan esiin kasvu ja tulos. Tulos liittyy keskeisesti tehokkuuteen, koska tuloksen määräytymiseen liikevoitosta vaikuttaa keskeisesti organisaation tehokkuus. Kasvuun liittyvät keskeisesti kannattavuus ja vakavaraisuus, sillä pankkitoiminnan ollessa tasebisnestä kasvu pitää pystyä pääomittamaan. Kannattavuus ja vakavaraisuus voidaan nähdä kustannustietoisuuden ilmentymänä. Kuten aiemmin todettu, kasvu, kannattavuus ja vakavaraisuus tulevat suoraan strategiasta ja tehokkuus on keskeisesti kustannustietoisuuteen liittyvä käsite. Keskeisimmät haastatteluissa esiin nousseet kustannustietoisuuden teemat on kiteytetty taulukkoon 2.

Ylimmän johdon haastatteluissa kustannustietoisuus ilmenee osana organisaation isoa tavoitetta kannattavuuden, vakavaraisuuden ja tuloksen kautta, aivan kuten he puhuvat strategiastakin isommassa kuvassa ja yläkäsitteillä. Tehokkuudella pyritään varmistamaan kasvun edellyttämä kannattavuus.

...elikkä olemalla vakavarainen ja toimimalla tehokkaasti, niin me luomme edellytykset edistää omistaja-asiakkaittemme ja toimintaympäristömme menestystä. (Y1)

Ylimmän johdon haastatteluissa tulee suhteellisen vähän ilmi kustannustietoisuuteen tarkempia kommentteja tai konkretisointeja. Kustannussäästöistä puhutaan jonkin verran tehokkuuden kasvattamiseen liittyen, mutta niitä ei eritellä tarkemmin. Esimerkkejä tästä ovat muun muassa palveluiden muuttaminen

digitaaliseen muotoon sekä yhteistoimintaneuvottelut. Kustannustietoisuuteen liittyviä tulojen ja kulujen lähteitä ei tuoda ylimmän johdon haastatteluissa tar-
kemmin esiin, ainoastaan pankkitoiminnan tasebisneksen luonne.

TAULUKKO 2. Haastatteluissa esiin nousseet kustannustietoisuuden teemat puhujaryhmittäin.

Teema	Puhujaryhmä	Kiteytetty sisältö
Kannattavuus	ylin johto	- ”kannattava kasvu” - vakavaraisuus kasvun edellytyksenä - digitalisaatio tehokkuutta parantavana - YT-neuvottelujen vaikutus
	keskijohto	- kannattavuus ja kasvu, kasvupaine - tuotto-kulusuhde - säästö- ja kasvutavoitteet - vakavaraisuus, likviditeetti - YT-neuvottelujen vaikutus, saneeraus
	operatiivinen	- esille tuominen oman paikallisosuus- pankin kautta - Oman pääoman tuotto 3 %, - vakavaraisuusaste 27,3 % - markkinaosuus n. 40 % - YT-neuvottelut
Tulonlähteet	ylin johto	- liikevoiton tarkastelu ryhmätasolla liike- toiminta-alueittain
	keskijohto	- myynti: palkkiotuotot, korkokate, palve- lumaksut - Tarkastelu myyjä- ja tiimikohtaisesti
	operatiivinen	- myynti: luotot, korkokate, toimitusmak- sut, palvelumaksut, säästösopimukset - eurot, kappaleet, prosentit
Kululähteet	keskijohto	- hankinnat, työvoimakulut, keskittämis- ratkaisut,
	operatiivinen	- pikkujoulut, tilinpäätösjuhlat, säästöta- voitteet - Työajan käyttö

Samoin kuin ylimmässä johdossa, puhutaan keskijohdossakin kannattavuuden ja kasvun kulkemisesta käsi kädessä. Haastatteluista tulee ilmi keskijohdon näkemys, että tuloja on oltava, jotta kustannukset saadaan katettua. Kustannustietoisuus nousee kuitenkin esiin konkreettisemmalla tasolla kuin ylimmässä johdossa. Keskijohdon haastatteluissa kustannustietoisuus ilmenee erityisesti liiketoimintaan liittyvien kulujen kohdalla ja liiketoiminnan voiton tavoitteluna. Keskijohto painottaa, että syntyneet kustannukset pitää pystyä peittoamaan liiketoiminnan tuotoilla, ja tavoite on selkeässä liiketoiminnan voitossa. Etupäässä näistä puhutaan oman liiketoiminta-alueen kautta.

Keskijohdossa tulee ylintä johtoa konkreettisemmin esille kustannusten alkuperä, kuten esimerkiksi erilaiset hankinnat ja työvoimakulut. Tehokkuutta tukevia, ja samalla kustannuksia alentavia ratkaisuja, kuten keskittämiskäytännöt tietyissä hankinnoissa nostetaan myös esiin. Keskijohdon haastatteluissa tunnistetaan ja tuodaan esiin konkreettisia tulolähteitä, etupäässä kuitenkin oman toimintayksikön kannalta. Tulonlähteistä nostetaan esiin palkkiotuotot,

korkokate ja palvelumaksut. Korkokatteen vaikutukset tulokseen nostetaan myös esiin. Kun korkokate tuli aiempina vuosina alas, se pienensi tuloja ja aiheutti kustannuksia ja siihen oli reagoitava.

Keskijohdon puheessa tulee esille enemmän kustannustietoisuuden kustannustehokkuus, kulupuoli ja säästötavoitteet kuin varsinaiset tulonlähteet. Tehokkuusmittarina pidetään kulu-tuottosuhde mittaria, ja tätä tarkastellaan etupäässä oman pankin tasolla. Esiin nousee ryhmätasolta tuleva paine tuotto-kulu -suhteen kasvattamiseen ja säästöjen jalkauttamiseen omassa organisaatiossa. Osin myös kovat kasvutavoitteet patistavat tähän.

Mutta tähän on kauheesti nyt, kun kustannusten pitää olla vuoden 2012 tasolla ja sitten tulostavoitteet on tosi kovat, niin välillä vähän tuntuukin siltä, että hyvä, ettei oo vastuussa. (K6)

...meillä ehkä pankkimaailmassa on pelattu niin kauan sillä, että se on tasebisnestä, joka perustuu siihen korkoeroon, niin ehkä se kustannustehokkuusajattelu ei oo niin pitkällä kuin jossakin tommoisessa teknisessä tuotannollisessa prosessissa, esimerkiksi tuloskorttiajattelut ja tämmöset - - mitä enemmän me keskitetään palveluja, että me ostetaan niitä ja niille tulee yksikköhinnat, kun ne ostetaan keskusyhteisöstä. (K10)

Keskijohdossa puhutaan myös saneerauksesta ja sen vaikutuksista kannattavuuteen ja sitä kautta kustannustehokkuuteen.

Esimerkiksi tällä hetkellä selvästi painottuu tää, että tää saneeraus on ollu onnistunu ja me ollaan sillä kannattavuusuralla, millä pitääkin, tai itse asiassa ylikin sen, ja vakavaraisuus on vahvistunut valtavasti viime vuoden alusta. (K9)

Keskijohdon puheessa esiintyy tiiviisti myös vakavaraisuus, jota seurataan ongelmaluottojen määrällä, riskiin suhteutetulla tuotolla ja maksuvalmiuteen liittyvällä likviditeettimittaristolla sekä pankin tasehallinnalla. Riskienhallinnalla pyritään ennakoimaan yllättäviä kulueriä rajoittamalla ongelmaluottojen määrää ja tunnistamalla niistä pankille koituvat riskit.

...että jos meidän mittaristo kertoo, että emme pysty rahoittamaan vuoden sisällä erääntyviä sitoumuksiamme niistä kassavirroista, rahavirroista, joita meille kertyy sopimuksista vuoden sisällä tännepäin, niin meidänhän pitää suunnitella joku asia ihan uusiksi. (K8)

Tulojen ja menojen tietäminen on välttämätöntä riskienhallinnan puolella taloudellisen riskin minimoimiseksi. Riskienhallinnassa on henkilöt tavallaan "pakotettu" olemaan kustannustietoisia, koska kulut ja tuotot liittyvät keskeisesti riskienhallinnan toimintakenttään.

Operatiivisella tasolla kustannustietoisuus tulee ilmi erityisesti tehokkuusajatteluna ja kulukurina. Kustannustietoisuus tulee ilmi konkreettisten esimerkkien kautta, kulupuoli painottuen. Kiristyneen talouden vaikutukset tulevat esille monessa haastattelussa, esimerkkinä annetaan karsiminen pikkujouluista ja tilinpäätösjuhlista ja muista yhteisistä tekemistä.

Ja yritän ittekin koko ajan tossa työssä miettiä, mistä pankki vois vielä säästää, koska emon puolelta tulee hirveitä paineita. Ja sitten kun melkein jo ittekin toteen, että

melkein kaikesta on jo säästetty, mistä suinkin vaan pystytään, niin yritän sitten puhua sinne emoon päin, että ei enää oikein säästökohteita löydy. (O12)

Katkelmasta tulee ilmi, kuinka resursseja on supistettu kustannusten alentamiseksi ja miten tämä on vaikuttanut työn tekoon. Toisaalta katkelma kertoo myös, että henkilö on itsekin sitoutunut säästötavoitteisiin. Suurin osa toimihenkilöistä kokee työtehtäviensä lisääntyneen, mikä näkyy lisääntyneenä kiireenä ja tehokkuuden vaatimuksina. Toimihenkilöt mieltävät työnsä palveluammattiksi, mutta lisääntyneiden tehokkuusvaatimusten paineessa he myös kyseenalaistavat sen, onko asiakkaalle enää oikeasti aikaa. Organisaatiomuutosten takana nähdään olevan pyrkimys kulurakenteen parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen.

Operatiivisella tasolla pohdittiin myös sitä, mihin työaikansa käyttää ja miten se näkyy tuloissa ja kuluissa, ja näkyykö työ viivan alla ja omissa tavoitteissa.

Mutta sen jälkeen sitten, kun nyt on tullut niitä ns. omia asiakkaita, ketkä vaatii sitä hoidollista puoltakin, ettei kaikki aina osta jotain uutta, että pitää selvittää ja pitää tehdä jotain muutoksia, niin kuin kaikilla muilla, että se vie paljon aikaa eikä sitten täällä sen jälkeen oo päässyt lähellekään niihin tavoitteisiin. (O18)

Tulovirroista operatiivisen tason haastatteluissa puhutaan vähemmän. Myynti tunnistetaan keskeiseksi rahavirran lähteeksi, mutta myös siihen kohdistuvat kulut ymmärretään. Myyntiä painotetaan, jotta tuottoja saataisiin enemmän. Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten tunnistetaan vaikuttaneen kertyviin tuloihin, muun muassa korkotason lasku leikkasi lainoista saatavia tuloja. Henkilöiden toiminnan seurannan keskeinen mittari on myynti, ei niinkään kate ja se, mitä myynti jättää organisaatiolle.

Kannattavuus ja vakavaraisuus tulevat käsitteinä esiin muutamissa operatiivisen tason haastatteluissa. Osa ymmärtää, että kustannukset ja tehokkuus ovat osa laajempaa liikevoittotavoitetta. Haastatteluissa korostuu, että kannattavuus on ollut päällimmäisenä ohjaamassa isoja linjoja, ja se liittyy myös vakavaraisuuteen sekä organisaation keskeisiin tavoitteisiin. Operatiiviselta tasolta osattiin sanoa jopa tarkkoja lukuja kannattavuudelle, joita taas ylimmässä johdossa ei juuri ilmaistu. Ylin johto seuraa siis kannattavuutta isommassa kuvassa ja operatiivinen taso hakee konkretiaa lukujen kautta.

Ootas nyt, pääoman tuotto yli 3 %, tällä hetkellähän meillä vakavaraisuus on hyvä, että 27,3, mitä siellä nyt on, mutta siihenkin vielä siten tavoitellaan parempaa. (O16)

Operatiiviselta tasolta pystyttiin arvioimaan myös markkinaosuutta, n. 40 %. Ylin johto ei tätäkään ilmaissut, vaan puhui lähinnä johtavasta pankista markkinaosuuden kautta.

Oman lisänsä kustannustietoisuuteen ja tehokkuusajatteluun tuo OP Ryhmän osuustoiminnallinen muoto. Osuusmuotoisen organisaation ei perinteisesti nähdä toimivan aivan niin kovilla tulos- ja tehokkuustavoitteilla kuin perinteisen pörssi-yhtiön. Osuuskuntamuotoisen toiminnan keskeinen tavoite on palvella asiakasomistajiaan, ja se on myös OP-ryhmän yksi keskeinen tavoite

(OP Ryhmä 2017). OP-ryhmä on tilivelvollinen sekä hallitukselle että asiakasomistajilleen. Kuitenkin OP näkee, että se tuottaa asiakasomistajilleen hyötyä ja hyvää, kun se tekee tulosta. Kuluja ja tehokkuutta seurataan yleensä pörssi-yhtiössä tarkemmin kuin osuustoiminnassa.

Osuustoiminnallinen luonne, sen pitäisi heijastua sitten, miten siihen riskiin asennoidutaan. Ja itse asiassa on vaarallista, jos, koska osuustoiminnan luonteeseen kuuluu, että tietyissä tilanteissa ehkä ollaan valmiita ottamaan hallitusti riskejä, joita taas pörssi-yhtiömuotoinen pankki ei tekisi, koska se liittyy tähän toiseen rooliin, sen paikallisen yhteiskunnan edistämiseen. (Y2)

6.2.2 Tavoitteenasettelu, tavoitteenseuranta ja kustannustietoisuus

Numeeriset ja rahalliset tavoitteet sekä tavoitteiden seuranta on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa organisaation kustannustietoisuutta lisääväksi tekijäksi (Velasquez ym. 2013) OP Ryhmän strategia itsessään on tavoite, jota on pilkottu pienemmiksi tavoitteiksi strategian konkretisoimiseksi. Johto määrittää strategiaan pohjautuen vuotuisen tulostavoitteen vuosisuunnitelman mukaisesti koko OP Ryhmälle. Ryhmätasolla tavoitteet määritellään ja onnistumista mitataan kolmen liiketoimintasektorin, vahinkovakuutuksen, varallisuudenhoidon ja pankkiliiketoiminnan, kautta. Tavoitetta jaetaan paikallisosuuspankeille, eli jokaiselle Osuuspankille tulee siivu ja vastuu kasvusta ja tuloksen tekemisestä. OP-keskus antaa paikallisosuuspankeille suositustavoitteet, jotka se odottaa paikallisosuuspankkien hyväksyvän. Tämän kasvu- ja tulostavoitteen jokaisen paikallisosuuspankin johto sitten jalkauttaa operatiiviselle tasolle asettamalla yksiköille ja työntekijöille tavoitteita.

Myyntitavoitteet näkyvät yksittäisellä henkilöllä ja näitä seurataan ns. menestysmittaristo-konseptilla. (Y3)

Tavoitteet, niin koko OP Ryhmän tavoite kuin myyjien henkilökohtaiset tavoitteet, on sidottu lukuihin ja numeroihin, jotka on johdettu strategiasta.

Aineiston keruun hetkellä OP Ryhmällä on kovat, strategiaan pohjautuvat, kasvutavoitteet, jotka tulevat esiin jokaisella organisaatiotasolla. Ylimmässä johdossa tavoitteiden asettamista pidetään tärkeänä ja sen katsotaan konkreettisesti koko organisaation strategiaa ja isoa tavoitetta.

...lähtökohtaisesti totta kai pitää olla näitä tietyt numeraaliset tavoitteet ja pitkän aikavälin tavoitteet, niitä pitää tarkastella. -- No joo, siis se pitää tällä kehikon kasassa. (Y1)

Johto antaa haastatteluissa kuvan, että tavoitteet otetaan paikallisosuuspankeissa mukisematta vastaan. Operatiiviselta tasolta nousee kuitenkin myös esiin, että emoyhtiö puskee välillä paikallisosuuspankkien mielestä liian kovaa tavoitetta paikallisille pankeille. Johto vetoaa taas pankkien vastuunottoon ja pankin osuuden ymmärtämiseen yhteisen ison tavoitteen saavuttamisessa.

...sieltä päin sanottiin, että HOPin tulostavoite pitää olla tämä, ja sit HOPin johto taas on vähän, et ei voi olla noin suuri. (K12)

Ylimmän johdon tarkastelemat tavoitteet liittyvät suoraan strategiaan ja sen vaatimiin koko organisaatiota koskeviin tunnuslukuihin, vakavaraisuuteen, kannattavuuteen ja kasvuun. Ylimmän johdon haastatteluissa tulee lukuisia kertoja esiin sana tavoite. Ylin johto tarkastelee tavoitetta ja strategian toteutumista isossa kuvassa koko ryhmän kannalta sekä kolmen liiketoiminta-alueen kautta.

Liiketoiminnassa menestyminen mitataan vakavaraisuudella, kannattavuudella ja kasvulla (Y2)

Vakavaraisuuteen liittyvä kannattavuustavoite, jota tarkastellaan oman pääoman tuotolla, jonka tavoitteeksi on asetettu 20 %. Markkinaosuuden tavoitteeksi on asetettu n. 33 – 40 %, työlukuna voidaan pitää 37 %:ia. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla markkinaosuuden kehittymistä on pilkottu siten, että vuodessa pitäisi voittaa 5 %-yksikköä. Ylin johto ei määritä haastatteluissaan markkinaosuudelle tarkkoja lukuja, vaan ne tulevat enemmän esiin keskijohdon ja operatiivisen tason haastatteluissa. Ylin johto puhuu myös tavoitteiden näkymisestä yksittäisillä henkilöillä, ja tuo esille, ettei iso tavoite välttämättä konkretisoidu sellaisenaan paikallisosuuspankin toimihenkilölle, vaan vaatii pilkkomista pienempiin osiin.

Tavoite tulee esille keskijohdossa kaikissa haastatteluissa. Kannattavuus, kasvu, vakavaraisuus ja markkinaosuus ja niiden kautta määritetyt tavoitteet vilahtavat keskijohdon puheessa jatkuvasti. Näitä tarkastellaan sekä yhteisen ison strategisen tavoitteen kautta että paikallisosuuspankkikohtaisesti. Keskijohdon haastatteluissa esiintyy konkreettisia lukuja kasvulle, markkinaosuudelle ja kannattavuudelle, toisin kuin ylimmän johdon puheessa.

Kasvuero, elikkä meillä on tavoitteena kasvaa ryhmänä nopeammin kuin toimiala keskimäärin. Niille asetetaan ihan numeeriset tavoitteet. (K10)

Keskijohdossa korostetaan henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen tärkeyttä toimihenkilöille, ja henkilökohtaisten tavoitteiden nähdään konkretisoivan yhteistä isoa tavoitetta operatiiviselle tasolle.

Koska ihmisillä pitää olla joku konkreettisempi henkilökohtainen tavoite, jota he voisivat tavoitella. Jos kaikki tavoittelisivat vain sitä 2025 -tavoitetta, niin se ei konkretisoidu siinä käytännön arjessa niille hyvin kuin se konkretisoituu näitten numeroitten ja sitä kautta laskettujen tavoitteiden avulla. (K11)

Esimiehen tavoite on, että tiimi menestyy, niin talouden tunnuslukujen kuin myös tiimin hengen ja alaisten arvion valossa. KSOP:lla työskentelevä keskijohdo tuo enemmän esille hyvän ilmapiirin tavoitetta ja sen mittaamista. Konkreettisia ja numeerisia, itseään koskevia tavoitteita, esimiehet eivät tuo haastatteluissa juurikaan esille.

Operatiivinen taso puhuu tavoitteista lähinnä henkilökohtaisella tasolla, tavoitteiden asettamista pidetään pääosin hyvänä asiana ja ne nähdään toimintaa ohjaavana.

No mun mielestä se on hyvä, että on ne tavoitteet. Jos tehdään ilman minkäänlaisia tavoitteita, niin vaikea olis esimerkiks verrata kausia keskenään. (H17)

Tavoitteet on yleensä asetettu joko puolivuositain tai yhdelle myynti- ja hanke-seurantakaudelle (mhs-kaudelle). Tavoitteet ovat yleensä puettu selkeiksi euronääräisiksi tavoitteiksi, esimerkiksi seurataan lainan toimitusmaksuja, lainojen keskimarginaalia ja verkkopalvelusopimuksia. Eniten tavoitteita mitataan euroina, kappaleina ja prosentteina.

Joo, no mä olen rahoituspuolen ihminen, että ihan asuntolainat, kulutuslainat, sitten niihin lainoihin liittyvät turvalliset ratkaisut, esimerkiks jut korkosuojaus, korkokatot, kiinteät korot, takaisinmaksuturva, ihan jos tuotteita luettelen. Uudet asiakkaat, keskittäjäasiakkaat, sitten säästämisen puolella säästösopimukset, ihan jatkuvat rahastosäästösopimukset. (O18)

Myös henkilöstö- ja asiakastyytyväsyyteen liittyviä tavoitteita on asetettu ja näillekin on pyritty antamaan numeerinen tavoite. Numeroita pidetään selkeänä tapana ilmaista tavoite, ja niitä on helppo verrata keskenään. Jokaisen henkilön viikoittaiset tekemiset saadaan numeroina, esimerkiksi myynnit, tarvekar-toitukset, ajanvaraukset, keskimarginaali ja toimitusmaksut. Kaikki myynnit ja toimenpiteet kirjautuvat järjestelmään. Järjestelmiin kirjatui- luvuista sitten seurataan tavoitteiden toteutumista, ja näistä muodostetaan myös raportti ylimmälle johdolle.

Operatiivisella tasolla johto nähdään pitkälti tavoitteiden määrittäjänä ja tavoitteet valmiiksi annettuina. Oma vaikutusmahdollisuutta tavoitteisiin ei juurikaan nähdä. Puhuminen johdon tavoitteista kertoo, että tavoitteita ei välttämättä mielletä omiksi ja koko organisaatiota palvelevaksi.

...että johdon tavoitteet tulee näkyville siinä ja sitten ne keinot, millä tää organisaatio ja millä rakenteella me tullaan siihen pääsemään. (O13)

Edellä olevasta katkelmasta tulee esiin, että tavoitteet, varsinkin iso organisaatiotason tavoite, nähdään ”johdon” tavoitteena, ei niinkään omana tavoitteena, johon voisi selkeästi vaikuttaa. Tavoitteet koetaan operatiivisella tasolla välillä myös suhteellisen koviksi ja täyteen tavoitteeseen pääsemisen vaativan valtavasti työtä.

Tavoitteiden asettaminen paitsi ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan niin yleensä myös lisää lukujen tarkastelua tavoitteen saavuttamisen seurannassa. Toki tämä edellyttää, että henkilö on hyväksynyt tavoitteen omakseen. Tämä lisää kustannustietoisuutta, erityisesti myyjillä tulopuoli korostuen.

6.2.3 Palautejärjestelmät ja raportointi

Raportointi ja lukujen seuranta tulee esille jokaisessa haastattelussa. Raportointi- ja palautejärjestelmät on tutkimuksissa havaittu kustannustietoisuutta lisääviksi (mm. Kurunmäki 2003; Ogden 1995; Velasquez m. 2013). OP Ryhmässä on käytössä lukuisia raportointijärjestelmiä, joiden avulla tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan pankki, tiimi ja henkilökohtaisella tasolla. Raportointijär-

jestelmiä on useita, Asta, Osuva, SAP ja Halti. Näiden lisäksi pyöritetään käsin koostettavia exceleitä sekä yksikkö- että henkilökohtaisessa myynnin seurannassa. Pääasiassa raportteja koostavat kontrollerit eri järjestelmistä, ja heidän roolinsa raportoinnissa on tärkeä. Raportoinnin rooli on OP Ryhmässä merkittävä, jota kuvaa myös alla oleva sitaatti.

Meiltä tulee automaattisesti semmonen 120 kuvaa, jotka kuvaa tulosta ja sitten näitä liiketoiminnan muutoksia talletuksissa, rahastoissa, luotoissa, asiakkaissa. Ja sitten tehdään semmonen hallitusraportti joka kuukausi. (K12)

Paikallisuuspankeissa tehdään pankin oma myynnin seuranta, mutta OP-keskukselta tulee kunkin paikallisuuspankin tulokset, taseet sekä vakavaraisuuteen liittyviä lukuja ja riskilukuja.

Jokainen myyjä kirjaa myyntinsä joko järjestelmiin tai käytössä olevaan exceliin. Exceleitä käytetään pääosin tiimin myynnin seurannassa tulokorttimaiseen tapaan. Kirjatessaan omia lukujaan henkilö pystyy koko ajan vertaamaan omia myyntejään asetettuun tavoitteeseen. Tämä lisää osaltaan kustannustietoisuutta. Operatiivisella tasolla koetaan excelin täytön ja seurannan merkityksellistävän kustannuksia ja tuloja. Esimerkiksi henkilö tietää, paljonko hänen pitäisi vielä myydä saavuttaakseen tavoitteensa. Esimies koostaa exceleistä yhden ison ”tulokortin”, jonka avulla pystyy seuraamaan tiiminsä suoritusta. Myyjät tarkastelevat myyntiään pääosin viikko- ja kuukausitasolla.

Niin, no tällä hetkellä siis mun tehtävähän on siis, mähän seuraan viikkotasolla siis näitten ihmisten, myyjien, sitä suoritusta, ja oikeestaan mun tän kevään tää pääasiallinen tehtävä onkin ollu se heidän tulokortin tekeminen. (O14)

Keskijohdon tehtävänä on seurata paikallisuuspankeille tai sen osalle asetettuja tavoitteita toimihenkilöiltä ja kontrollereilta saamiensa raporttien avulla. Esimerkiksi paikallisuuspankkien johto saa kuukausitilinpäätöksen talouspuolelta joka kuukausi, josta näkyvät muun muassa myydyt luotot, uudet asiakkaat ja sijoitusmyynnit. Keskijohdosta keskeisiksi tunnusluvuiksi nostetaan yksityispuolen ja yrityspuolen kasvut ja markkinaosuus sekä lisäksi kannattavuus ja liikevoitto, joka kertoo kannattavuudesta. Näitä seurataan myyntiseurannan avulla ja peilataan asetettuihin tavoitteisiin. Keskijohto seuraa myyntiä paitsi pankki- ja tiimitasolla, mutta myös yksittäisten myyjien myyntiä henkilökohtaisista tulokorteista. Esimiehet seuraavat tiiminsä suoritusta ja käyvät henkilöiden kanssa kehityskeskusteluja siitä, miten myyntiä voisi parantaa ja miten tavoitteisiin voisi päästä. Raportointijärjestelmät auttavat keskijohtoa tavoitteen seuraamisessa ja toiminnan johtamisessa.

...että kyllä meillä tulee numeeriset luvut jokaisen ihmisen viikottaisista tekemisistä, siellä on myynnit ja ajanvaraukset ja tarvekartoitukset ja mitä ikinä, kuinka paljon ne on tehny asiakkaita, keskittäjiä, kuinka paljon pankissa menee päivittäin ulos luottoja, kuinka paljon päivittäin saadaan asiakkailta toimitusmaksuja, kuinka paljon me myydään mitä hyvänsä meidän tuotetta, se tulee joko viikko- tai kuukausitasolla nämä numeroseurannat, että periaatteessa esimiehillä on ainakin pankkitasoiset luvut käytettävissä, millä voi sitä omaa toimintaansa johtaa. (K7)

Keskijohdon tehtävänä on myös jalkauttaa tavoitetta myyjien myynti- ja hanke-seurannan kautta. Raportointi koetaan tärkeäksi ja keskeisenä välineenä myyjien ohjaamisessa ja seurannassa.

Ylimmälle johdolle kontrollerit koostavat ryhmätason raportit kuukausittain. Näitä ovat muun muassa myyntiraportti sekä raportti liiketoiminnan muutoksista talletuksissa, rahastoissa, luotoissa ja asiakkaissa. Kulujen ja tuottojen suhdetta seurataan kulu-tuottosuhtemittarilla. Lisäksi seurataan oman pääoman tuottoa. Nämä kaikki luvut liittyvät strategiasta johdettuihin kannattavuuteen, kasvuun ja vakavaraisuuteen ja niiden kautta markkinaosuuden lisäämiseen, samoin kuin yksittäisen myyjän tavoitteetkin. Kaikki nämä tunnusluvut auttavat ison strategisen tavoitteen toteutumisen seurannassa.

Haasteita raportointijärjestelmissä aiheuttavat lukuisat käytössä olevat raportointijärjestelmät sekä excel-pohjainen raportointi. Kaikissa kontrollereiden haastatteluissa tuli ilmi järjestelmien ja raportoinnin sekavuus, osassa jopa turhautumista sekaviin raportointijärjestelmiin. Lisäksi tietoa on järjestelmissä valtavasti ja olennaisen tiedon löytäminen on välillä haastavaa.

...mä manasin sitä varmaan, mä voisin kuvitella sitä, että tavallaan tehdään vähän tehottomasti. Tehdään pienen pankin tyylillä ja ollaan aika iso pankki jo. (O13)

Myös keskijohdossa on havaittavissa turhautumista myynninseurantajärjestelmän puutteellisuuteen.

Niin, se on vähän yks semmonen juttu, että tosi aataminaikainen meillä on tää myynninseuranta, menee hirveesti aikaa siihen ja se on oikeestaan yhden kaverin hanskassa. (K11)

Erityisesti excelin osalta nousee myös kysymys sen luotettavuudesta ja inhimillisen virheen mahdollisuudesta. Lisäksi excel-pohjaisen raportoinnin koostaminen on työlästä ja aikaa vievää. Tämä vaikuttaa erityisesti toimintokohtaiseen laskentaan ja sen sekavuuteen. Excelit ovat haaste taloudenohjauksen ja raporttien yhtenäistämiseksi, koska niistä liikkuu lukuisia eri versioita, jotka hankaloittavat raportoinnin yhdenmukaistamista.

Ensimmäinen homma olis se kaikkien kannalta, että meillä olis edistyksellinen myynninseurantajärjestelmä, johon varainhoitajat, sijoituspäälliköt kirjaa, ja me saadaan sieltä myynninseurantaraportti. (K11)

Paikallisosuuspankkien johto on kokenut, etteivät he välttämättä saa riittävästi numeerista tietoa päätöksiensä tueksi kontrollereiden kiireiden vuoksi. Myös kaikki kontrollerit kokivat, että heillä on niin kiire, etteivät he ehdi analysoida lukuja, ainoastaan raportoida niitä. Erityisesti toimintokohtaisten lukujen raportointi ja seuranta on ollut haastavaa, ja vaikeuttanut eri liiketoiminta-alueiden seurantaa.

Mutta tällä hetkellä se tiedon analysointihan jää melko pieneen osaan, koska se tiedon tuottaminen ja kaikkien lukujen ja raporttien ja kuvien tekeminen pankin johdolle, niin vie aika paljon aikaa. Sitten sitä analyysia sinne yritetään tehdä, sen verran mitä nyt ehditään, ja sit tietysti kun mulla on tulosseurantaa ja sit tätä liiketoiminnan

seurantaa, niin jos siellä tietysti joku isompi pompsi on jossain, niin sit sitä tietysti, että mistä se on johtunu. (O12)

Myös keskijohdossa jaetaan huoli kontrollereiden kiireestä ja liian suuresta työmäärästä, joka aiheuttaa myös virheitä raporteissa. Lisäksi kontrollerit on siirretty kauemmas varsinaisesta liiketoiminta-alueesta, ja tämä on tuntunut monesta kontrollerista haastavalta ratkaisulta, ainakin aluksi. Kaikki kontrollerit eivät välttämättä ymmärrä raportointinsa luvun merkitystä, mikä tekee työstä mekaanista lukujen pyörittelyä. Istuminen erillään varsinaisesta liiketoiminta-alueesta vielä vahvistaa tätä. Lukujen ymmärtäminen on avainasemassa paitsi oman työn merkitykselle niin myös strategian merkityksellistymiselle yksilölle. Kontrollerit korostavat, että heidän työnsä ei pitäisi olla pelkkää numeroiden lätkimistä paperille, vaan sen tulisi tukea johdon päätöksentekoa. Tämä vaatisi aikaa myös analysoida lukuja, jotta johdolla oli käytettävissään riittävästi tietoa päätöksenteon ja johtamisen tueksi. Kun johto ei ole saanut tiettyjä raportteja, he ovat joutuneet johtamaan niin sanotusti sumuun. Tässä korostuu raportoinnin merkitys jälleen.

...mutta tavallaan johtoryhmätaso, joka johtaa sit sitä ihan arkea, niin kyllä on ollu erittäin vaikeessa tilanteessa. Siis täysin oleellinen työkalu johtamisesta on ollut täysin hukassa. (K4)

Ensinnäkin musta ainakin tuntuis, ettei se pankin johto tietäis, missä pankki menee, ellei se sais täältä controllereilta lukuja. (O12)

Numeroita ja raportteja pidetään siis oleellisena työkaluna johtamisessa ja toiminnan suuntaamisessa sekä tavoitteen toteutumisen seuraamisessa.

6.2.4 Palkitsemisjärjestelmät OP Ryhmässä

OP Ryhmässä on luotu palkkiojärjestelmä, jossa on mahdollisuus saada tiettyjä bonuksia palkan päälle, jos sekä tiimi- että yksilökohtaiset tavoitteet toteutuvat. Palkitsemisjärjestelmä vaatii taustalle toimivat raportointijärjestelmät. Tavoitteet ovat osa organisaation toimintakulttuuria, ja bonusjärjestelmä kannustaa niiden seuraamiseen ja tavoitteluun. Palkitsemisjärjestelmät on kehitetty tukemaan strategian suuntaista toimintaa, koska tavoitteet on asetettu strategian suunnassa. Palkitsemisjärjestelmää pidetään lähtökohtaisesti hyvänä, mutta tavoitteet koetaan varsinkin operatiivisella tasolla liian koviksi. Palkitsemisjärjestelmää kohtaan esitettiin myös kritiikkiä. Sitä, että oli itse tehnyt hyvää tulosta ja saavuttanut henkilökohtaiset tavoitteensa ei yksistään riitä bonukseen, kritisoitiin. Bonuksen saamisen edellytys henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymisen lisäksi on, että tiimi saavuttaa tiimitavoitteensa. Toinen asia, mikä nostettiin esille, oli että myyjä palkitaan myynnistä, mutta organisaatiossa korostuu kannattavuuden parantaminen. Tavoitteissa ja palkitsemisissa ei kuitenkaan huomioida katetta. Tämä on ehkä hivenen ristiriidassa tehokkuus ja kannattavuus tavoitteen kanssa.

...sillon hehän myy, he eivät, ei mieli jotain asiakaskatetta vaikka, vaan heillehän on nimenomaan se myyntityö, mihin heidän suoritus perustuu ja palkitseminen myöskin. (O14)

Kannustimien perusteena on pääasiassa numeeristen tavoitteiden saavuttaminen vaikka OP-ryhmän ja paikallisosuuspankkien strategiassa on puhuttu myös asiakastyytyväisyydestä ja henkilöstön tyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys eivät ole kuitenkaan nousseet palkitsemisen perustaksi. Tässä osa operatiiviselta tasolta kokee pientä ristiriitaa. Organisaatiossa painotetaan myös ohjausta toiselle liiketoiminta-alueelle, esimerkiksi vähittäispankkipuolelta vakuutuspuolelle, mutta sitä ei mitata millään tavalla eikä sitä huomioida kannustimissa.

Se on vähän, ja en tiedä sitten, tietysti kun me ollaan myyntiorganisaatio ja meillä seurataan, siitähän oli viimeks puhetta tulokortista ja muusta, niin se, että kun se ei näy omista myynneistä millään tavalla. Se on vaan semmonen ekstratekeminen. (O16)

6.2.5 Hallinnollinen kontrolli ja kustannustietoisuus

Hallinnollisella kontrollilla viitataan tässä organisaation rakenteeseen, organisaation sisäiseen hallintoon ja organisaatiossa vakiintuneisiin käytäntöihin. OP Ryhmässä taloudenohjaukseen ja raportointiin on panostettu koko ryhmän tasolla. Raportointivastuut ovat selkeät ja esimiehet seuraavat lukuja ja tavoitteiden täyttymistä.

OP Ryhmässä taloudenohjaus on keskitetty pääasiassa keskusyksikölle, ja yhtiöiden oma taloudenohjaus on oikeastaan hävitetty. Paikallisosuuspankeissa tehdään tietty myynnin seuranta, mutta OP-keskukselta tulee tulokset, taseet, vakavaraisuuteen liittyviä lukuja ja riskilukuja. Paikallisosuuspankeille on kuitenkin jätetty valta vastata tilinpäätösten harkinnanvaraisista eristä, kuten luototappioista. Keskitetty taloudenohjaus pyrkii kehittyneisiin talouden hallinnan ratkaisuihin sekä raportoinnin ja lukujen samanmukaisuuteen. Tämä rakenne lisää osaltaan organisaation kustannustietoisuutta. Toisaalta se, että raporttien tekijät ovat fyysisesti kaukana varsinaisesta liiketoiminnasta, on haaste organisaation kustannustietoisuuden kehittymiselle. Tosin tällä muutoksella organisaatorakenteessa on pyritty strategisen tavoitteen toteuttamiseen.

Organisaation yksikköjen välillä on luotu tietystä mielessä kilpailuasetelmaa. Esimerkiksi tietyt, saamaa tehtävää suorittavat yksiköt on laitettu samaan vertailutaulukkoon, ja niiden voidaan nähdä myös kilpailevan keskenään. Tämä voi saada henkilöt ja tiimit entistä hanakammin tavoittelemaan tavoitteitaan tai ainakin vertailemaan tuloksia keskenään.

Toinen organisaatorakenteeseen liittyvä kustannustietoisuutta lisäävä tekijä on riskienhallinnan ottaminen osaksi liiketoimintaa. Riskienhallinta ei ole liiketoiminnasta irrallinen alue, ja sen tuominen lähelle varsinaista liiketoimintaa voidaan nähdä myös kustannustietoisuutta lisäävänä. Riskienhallinnan tarkoitus on huomioida yllättävien kulujen tuleminen sekä tulojen supistuminen, jolloin pankin taloudellinen riski pysyy hallinnassa. Riskienhallinta voidaan nähdä osana hallinnollista kontrollia.

6.2.6 Sisäiset muutokset ja organisaation ulkopuolelta tulevat vaikuttimet kustannustietoisuudelle

Haastattelujen tekohetkellä OP Ryhmässä oli ollut tai oli tulossa YT-neuvottelut. YT-neuvottelujen tavoitteena oli kustannussäästöt, ja niiden tiimoilta oli jouduttu tarkastelemaan kuluja entistä tarkemmin. YT-neuvottelut tulivat jokaisessa haastattelussa esiin tavalla tai toisella, ja niiden tavoitteena nähtiin olevan erityisesti kustannusten leikkaaminen ja kannattavuuden parantaminen Huomion kiinnittäminen kustannuksiin lisää kustannustietoisuutta. (ks. luku 3.2.5, Velasquez ym. 2013). YT-neuvottelut ovat vaikuttaneet kustannustietoisuuteen organisaatiossa, ja tuoneet esille sitä näkökulmaa, että jokaisen on ansaittava paikkansa ja palkkansa.

Joo, no meillähän selkee-, no yt:t takana, niin kustannuksiin on kiinnitetty huomiota, tuotto-kulusuhteeseen. (K10)

Toisaalta YT:t ja muutokset nähtiin myös osana organisaation strategian toteuttamista (ks. luku 6.1.1). Fuusiolla ja muutoksilla kohti osuustoiminnallisempaa pankkia nähtiin olevan myös kustannuksia tehostavia vaikutuksia. Kun asioita tehdään yhdestä paikasta yhden johdon alla, niin niiden tekeminen on paljon tehokkaampaa ja säästää kustannuksissa. Resurssien kohdistamisella yhteen paikkaan pyritään saamaan enemmän aikaiseksi, ja päällekkäisten toimintojen karsimisella tehostamaan toimintaa.

Organisaation toimintaympäristöstä voidaan nähdä seikkoja, jotka vahvistavat kustannustietoisuutta organisaatiossa. Yhdeksi tällaiseksi voidaan katsoa haastatteluissa esiin tullut yleinen korkotason lasku. Korkotason lasku pakotti tarkastelemaan lainoista maksettavia korkoja ja kuluja uudelleen, koska tulot niistä pienenevät. Lainananto sitoo aina pääomaa, mutta nyt siitä saatiin pienempi tuotto, koska korot olivat matalammat.

6.3 Kustannustietoisuuden ja strategian yhteydet

6.3.1 Kustannustietoisuuden perusta strategiasta

Tulkinnoissa OP Ryhmän strategiasta nousevat esiin kasvu, kannattavuus ja vakavaraisuus. Kannattavuus ja vakavaraisuus sisältävät tehokkuuden vaatimuksen. Kun asioita tehdään tehokkaasti ja resursseja käytetään oikein, saadaan kannattavuutta parannettua. Tehokkuusvaatimuksen nouseminen strategiasta tuodaan esille myös haastatteluissa.

Ja toinen, mikä sieltä tulee on se tehokkuusvaatimus, mikä meillä on, että vaikka meillä on, että vaikka meillä on varaa tietysti kasvaa ja meitä on omistaja sitoutunu olemaan tukena sen kasvun rahoittamisessa, jos se tehdään vaan järkevällä tavalla se kasvu, niin ei me silti voida löysäillä, että kyllä meidän pitää siitä kannattavuudesta pitää kiinni ja kulutavoitteista pitää kiinni, että ehkä nää on kaksi semmoista keskeistä asiaa. (K7)

Tehokkuus ja kannattavuus liittyvät tiiviisti kustannustietoisuuteen, sillä kustannustietoisemmat organisaatiot ovat tutkimusten mukaan tehokkaampia. Kustannustietoisuus liittyy keskeisesti myös kasvuun. Kasvu tuo tuloja, mutta pankkiliiketoiminnan luonteen vuoksi aiheuttaa myös kuluja, koska esimerkiksi jokainen laina sitoo pääomaa. Tulevien ja menevien rahavirtojen tunnistaminen kasvun osana on myös tärkeää, jotta kasvu voidaan tehdä kannattavasti.

Kustannustehokkuuden vaatimus nousee siis oikeastaan strategiasta. Kustannustietoisuudellahan ei kuitenkaan tarkoiteta pelkkää kulukuria, mutta kustannusten nostaminen pinnalle on ensimmäinen askel kustannustietoisuuden lisäämisessä. Strategian merkityksellistäminen ja kustannustietoisuuden lisääminen ovat siis toisiaan tukevia.

6.3.2 Tavoitteet linkkinä kustannustietoisuuden ja strategian välillä

Edellä on osoitettu, että OP Ryhmän toimintatapoihin liittyy kustannustietoisuutta lisääviä asioita, kuten tavoitteet, tavoitteiden toteutumisen seuranta, raportointijärjestelmä ja bonusjärjestelmä. Tavoitteet konkretisoivat strategiaa ja antavat sille merkityksiä arjessa. Tavoitteiden numeeriset arvot johdetaan suoraan tavoitteen muotoon puetusta strategiasta. Henkilöt voivat ymmärtää oman toimintansa osana strategiaa tavoitteidensa kautta. Näin myös strategia voi merkityksellistyä yksilölle. Tavoitteet on sidottu lukuihin, ja OP Ryhmän hallintorakenne ja toimintatavat tukevat tavoitteiden tarkastelua lukujen kautta.

Omaa tavoitetta ja omaa osuutta strategian toteuttamisessa merkityksellistää organisaatiossa käytössä olevat raportointijärjestelmät sekä tavoitteiden seuranta. Esimiehet ja johto seuraavat tavoitteiden täyttymistä. Nämä lisäävät organisaation kustannustietoisuutta. Oikeastaan organisaatioon rakennetut raportointivastuut ja tavoitteenasettelu rakentavat kehikon, jossa organisaatioon jalkautuu tavat toimia strategian suuntaisesti ja lisätä kustannustietoisuutta. Vaikka organisaatiossa seurataan eri tunnuslukuja oman tavoitteen suunnassa, on niiden kaikkien perusta kuitenkin OP Ryhmän strategiassa.

Se, että strategia itsessään määritellään tavoitteen kautta, voi myös ruokkia organisaation kustannustietoisuuden kasvua. Strategian merkityksellistämiseen vaikuttaa siis monet samat asiat, jotka vaikuttavat myös kustannustietoisuuden kasvuun organisaatiossa. Strategian toteutumisen seuranta nostaa luvut pinnalle, jotka edelleen ruokkivat kustannustietoisuutta.

6.3.3 Lukujen merkitys organisaatiossa

Luvut ovat pinnalla organisaation arjessa ihan jo pankkitoiminnan luonteenkin vuoksi. Asetetut tavoitteet ja niiden seuranta, raportointijärjestelmät, hallinnollinen rakenne ja palkitsemisjärjestelmät ”pakottavat” tarkastelemaan ja käsittelemään lukuja koko ajan. Pinnalla olevat luvut ja kustannukset lisäävät kustannustietoisuutta organisaatiossa sekä merkityksellistävät strategiaa (Velasquez ym. 2013).

Pankkiorganisaatiossa luotetaan lukuihin, ja ne ohjaavat myös päätöksentekoa monissa asioissa. Raportointijärjestelmien yhteydessä tulikin jo ilmi, mi-

ten raporttien puuttuminen vaikeuttaa päivittäistä johtamista ja toiminnan seuraamista. Numerot ja luvut pitää kuitenkin sisäistää ja ymmärtää niiden merkitys omassa toiminnassa, jotta ne eivät jää vain irrallisiksi, vaan olisivat osaltaan merkityksellistämässä strategiaa.

Vähintään sen kuvaamisen, mikä tän merkitys on pankille ja sitä kautta meille kaikille. Mut kyl parhaimmillaan niin, että mikä tän merkitys on yksilölle tai tiimille. Otan vielä esimerkiksi kannattavuus, niin mahdollisuus panostaa koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, uusia laitteita ja kehittää toimitiloja, tehdä uusia avauksia. (K9)

Lukuja pitää konkretisoida ja yksi tapa tähän on konkreettisesti kertoa, mitä luku tarkoittaa arjessa ja mitä tiettyyn tavoitteeseen pääseminen mahdollistaa, kuten yllä olevassa esimerkissä. Keskijohto pitää lukujen avaamista tärkeänä. Lukujen ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää, jotta numeroihin luottavassa pankkiorganisaatiossa voi ymmärtää laajempaa kokonaiskuvaa. Esimerkiksi yksi kontrolleri kertoi raporttinsa olevan avainasemassa myyntityötä tekeville henkilöille ja heidän esimiehilleen, jotta he tietävät, missä he menevät tavoitteen saavuttamisessa.

Lukuja pidetään kovana faktana, objektiivisena informaation lähteenä, ja siksi niihin luotetaan toimintaa ohjaavana.

Mutta siis menneeseen päin, kun sä katot tästä taaksepäin, niin kyllähän ne numerot sen faktan kertoo, jos ne vaan on oikein. (K7)

Lukuihin ja niiden raportointiin liittyy myös haasteita, eivätkä ne ole välttämättä absoluuttisen totta. Aluksi lähes kaikki haastateltavat sanoivat ensin, että numerot ovat totta, mutta mietittyään hetken, he totesivat, etteivät numerot ehkä kuitenkaan edusta absoluuttista totuutta. Suurin osa haastatelluista huomaa niissä pientä virheen mahdollisuutta. Eniten lukuja pystyvät kyseenalaiseen kontrollerit.

Numerot itsessään totta, mutta se, miten luvut nousevat raportteihin on kokonaan toinen juttu. (O16)

No kyllä ne nyt on sellasia lukuja, minkä takana mä itse pystyn seisomaan, mutta välillä niitten lukujen tarkistaminen vie aika paljon aikaa. Jotenkin musta tuntuu, että nyt tavallaan kun tässä ryhmässäkin on ulkoistettu tätä ICT-puolta, niin sen jälkeen musta tuntuu, että on enemmän ollu ongelmia näissä datoissa. Sit täytyy välillä vähän kysellä jonkun luvun perään, että voiko tää olla oikein. (O12)

Usein lukujen antama "väärä" tieto johtuu raporttien huonosta määrittelystä. Pankkitoimihenkilöt myöntävät, että raportoinnissa voi käydä inhimillisiä virheitä, mutta pitävät lukuja pääasiassa aika totena. Järjestelmässä on oikea tieto, kuten toimihenkilöiden järjestelmään syöttämät myynnit, mutta tietoa ei tällä hetkellä saada välttämättä ulos henkilöstölle ymmärrettävässä muodossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä osiossa vastataan tutkimuksen keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksenahan on tutkia, vaikuttaako kustannustietoisuus organisaation strategian merkityksellistymiseen. Tutkimuksen päätulos on, että strategian ja kustannustietoisuuden merkityksellistymiseen vaikuttavat useat samat asiat, kuten tavoitteet, tavoitteiden seuranta ja kannustimet. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia johdannossa esitettyjen tutkimuskysymysten kautta.

7.1 Strategian merkityksellistyminen organisaatiossa

OP Ryhmän strategiaprosessia voidaan pitää perinteisenä ja suhteellisen hierarkkisenä. Strategian muodostaminen nähdään etupäässä johdon tehtäväksi, kuten perinteisessä strategiakirjallisuudessa on tapana (Laine & Vaara 2011, 30). Tosin esiin nousi myös näkemys, jossa henkilökuntaa on pyritty osallistamaan strategian tekoon. Osallistamisen strategiaprosessiin on tutkimuksissa todettu lisäävän organisaation jäsenten sitoutumista strategiaan ja sen omaksumista (Ashmos ym. 2002, 197). Haaste strategiaprosessiin osallistamisessa on organisaation koko, joka vaikeuttaa henkilökunnan osallistamista strategian tekoon. Suuren joukon mukaan ottaminen strategiaprosessiin on aikaa ja resursseja vievää (Stensaker ym. 2008, 176). Tämä näkökulma tulee esiin myös haastatteluissa. Osallistamisena voidaan nähdä myös paikallisosuuspankeille annetut vaikutusmahdollisuudet oman strategiansa muokkaamisessa ja luomisessa. Kun paikallisosuuspankeille annetaan mahdollisuus osallistua strategian luomiseen, niin todennäköisesti pankit sitoutuvat strategiaan ja sen toteuttamiseen paremmin. Johto vetoaa tavoitteissaan paikallisosuuspankkien vastuunottoon ja sitouttamiseen yhteisen tavoitteen taakse.

HOP on ottanut vuosiluvun strategian perään konkretisoidakseen sitä. Luku itsessään antaa ”ryhtiä” strategialle ja konkretisoi sitä (Sajasalo et. al 2016).

Tämä voidaan nähdä yhtenä viestinnän keinona tavoitteen ja käytännön konkretisoimiseen.

Vaikka strategian muodostamista voidaan pitää suhteellisen perinteisenä prosessina, nousee esiin myös tiettyjä SAP-näkökulmaan liittyviä piirteitä. Esimerkiksi eräässä johtoryhmän haastattelussa todetaan, että välillä on asioita, jotka vaan menevät strategian ohitse ja voivat haastaa koko strategiaprosessin. Tähän vaikuttavat erityisesti lukuisat ulkoa päin tulevat muutokset, jotka voivat pakottaa organisaatiota muuttamaan toimintaansa. Turbulentti ja ennustamaton ympäristö ovat omiaan haastamaan perinteistä strategiaprosessia ja muokkaamaan sitä. Strategiahan harvoin, jos koskaan, toteutuu, kuten se on suunniteltu (Mintzberg 2003, 73). Merkitykset tietyille toimille, kuten Pohjolan poisottaminen pörssistä, nähtiin johdon tasolla strategian toteuttamisena, mutta keskijohdossa ne nähtiin ennemminkin ympäristön sanelemina ja strategiaprosessia haastavina. Sama tapahtuma voi siis saada eri merkityksiä.

Vaikka OP Ryhmän strategiaprosessi voidaan nähdä suhteellisen perinteisenä ja hierakkisena, niin ryhmässä on annettu tilaa myös dialogeille ja järjestetty niille tilaisuuksia toteutua. Eräs henkilö keskijohdosta toteaa, että hän pyrkii omassa tiimissään ja omalla toiminnallaan rakentamaan strategiaa miettimällä käytäntöjä ja toteuttamalla yhdessä pohdituista käytännöistä niitä, joilla päästään lähemmäs isoa strategista tavoitetta. Johdossa tosin puhutaan strategian implementoinnista ja jalkauttamisesta enemmän kuin strategian muodostamisesta ja muotoutumisesta jokapäiväisessä tekemisessä. Toisaalta, strategia ei ole perinteisessä mielessä annettu keinovalikoima, jolla päästään tavoitteeseen "Paras pankki", vaan strategia on itsessään tavoite. Keinojen voidaan nähdä osin myös muodostuvan ja muotoutuvan organisaation päivittäisessä toiminnassa. OP Ryhmän strategiaprosessista löytyy siis dialogisen SAP-näkökulmankin piirteitä.

Johdon keskeisimmiksi keinoiksi strategian merkityksellistämiseksi voidaan nostaa strategiakerrokset, viestintä ja strategiasta johdetut tavoitteet paikallisosuuspankeille, tiimeille ja yksittäisille henkilöille. Johdon antamalla merkityksillä on tutkimusten mukaan vaikutusta siihen, miten strategia merkityksellistyy organisaation jäsenille (Gioia & Chittipeddi 1991). Strategiakerrokset ja viestintä ovat keinoja, joilla johto pyrkii tietoisesti antamaan merkityksiä. Strategiasta johdetut tavoitteet ja niiden seuranta ovat väline merkityksenantoihin. Erityisesti operatiivisella tasolla tavoitteet nähdään toimintaa ohjaavana ja strategiaa merkityksellistävänä. Haastatteluissa puhutaankin strategian suunnassa annetuista tavoitteista, jotka ovat ohjaamassa työtä haluttuun suuntaan.

Johto näkee strategiakerrokset ja viestinnän keskeisinä strategian jalkauttamisen keinoina, joilla pyritään merkityksenantoihin. Termin "jalkauttaminen" käyttö luo kuvaa perinteisestä strategiaprosessista, eli johto tekee strategian ja jalkauttaa sen kentälle. Strategiakerroksilla pyritään konkretisoimaan sitä, mitä strategiset valinnat tarkoittavat henkilön ja hänen työnsä kannalta. Esimerkki merkityksenannoista strategiakerroksilla on se, että johto pyrkii laittamaan ihmiset miettimään, mitä tämä luku tarkoittaa minun ja oman työni kannalta. Strategiakerrosten puheenvuoroissa myös metaforien käyttö tulee esille strategian konkretisoinnissa.

Strategiakierroksia on kuitenkin vain kaksi kertaa vuodessa, ja niiden vaikutus ja strategian näkeminen omaa työtä ohjaavana ohjenuorena ja isona tavoitteena voi hämärtyä arjessa. Keskijohdon rooli strategian viestimisessä ja jalkauttamisessa arjessa onkin keskeinen. Keskijohto on ratkaisevassa asemassa siinä, miten he tuovat strategiaa esiin omalle tiimilleen. Myös kirjallisuudessa on nostettu esiin keskijohdon rooli strategian jalkauttajina organisaatiossa (Floyd & Wooldridge 1997; Balogun & Johnson 2004).

Tässä tutkimuksessa erityisesti rationaalinen, lukuihin sidottuihin tavoiteisiin perustuvat merkityksenannot nousevat esiin. Sajasalon ym. (2016) tutkimuksessa huomattiin käytettävän kahta ”tapaa” rintarinnan strategian merkityksellistämässä: funktionaalista, rationaalista talouden tunnusluvuilla ohjaamista sekä toisaalta taas tarinankerrontaa, metofaria ja kielikuvia. Erityisesti ylin johto käyttää tarinankerrontaa ja metaforia, kun taas keskijohto konkretisoi luvuilla. Lukujen käyttö merkityksien antamisessa oli myös tässä tutkimuksessa yleisempää keskijohdon keskuudessa kuin ylimmässä johdossa.

Miten strategia on sitten merkityksellistynyt organisaation jäsenille ja onko se omaksuttu omaa työtä ohjaavaksi ohjenuoraksi? Strategia on hyvin organisaation jäsenillä muistissa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, mutta strategian osaaminen ulkoa ei ole sama asia kuin strategian merkityksellistyminen. Strategian merkityksellistämislähän tarkoitetaan merkitysten rakentamista ja merkityksellisen viitekehyksen kehittämistä strategian ymmärtämiseksi, jotta oma työ ja organisaation toiminnot tuntuvat järkeviltä osana organisaation strategiaa (Gioia & Chittipeddi 1991). Strategia täytyisi siis mieltää oman työn kautta, ja nähdä oma työ osana strategiaa ja ison strategisen tavoitteen saavuttamista.

Strategia käsitetään eri organisaatiotasoille hivenen eri tavoin. Ylimmässä johdossa korostuu kasvu, kannattavuus ja vakavaraisuus, operatiivisella tasolla strategia mielletään omien asetettujen tavoitteiden kautta. Strategia merkityksellistyy ehkä eniten tavoitteiden kautta varsinkin operatiivisella tasolla. Siinä on kuitenkin eroja, nähdäänkö oma tavoite osana organisaation isompaa kuvaa ja pidetäänkö tavoitetta omana vai ylhäältä annettuna. Jos tavoite otetaan annettuna, se kertoo ehkä siitä, että strategia ei ole täysin merkityksellistynyt yksilölle. Sanaparret ”johdon tavoitteet” tai ”strategia hallituksen työvälineenä” kertovat, ettei strategiaa ole merkityksellistynyt yksilölle, vaan sen katsotaan kuuluvan ylimmälle johdolle. Ylimmälle johdolle strategian pitäminen toimintaa ohjaavan ohjenuorana on suhteellisen selvää, koska he ovat olleet itse mukana strategian muodostamisen prosessissa.

Strategian merkityksellistymisessä on eroja yksilöiden välillä niin keskijohdossa kuin operatiivisellakin tasolla. Keskijohdon osalta strategian merkityksellistämässä voidaan katsoa olevan suhteellisen paljonkin hajontaa, olihan joukossa myös henkilö joka ei kokenut strategian vaikuttavan hänen edustamaansa liiketoiminta-alueeseen. Koska keskijohto on tärkeässä roolissa strategian merkityksellistämässä taas seuraavalle tasolle, vaikuttaa strategian merkityksellistymisen heillä myös seuraavan tason merkityksellistymisiin. Tässä tutkimuksessa keskijohtoon laskettiin kuuluvan suhteellisen laajoilla toimenkuvil-

la toimia joukko aina paikallisosuuspankin ylimmästä johdosta paikallisosuuspankin eri liiketoiminta-alueiden johtotehtävissä työskenteleviin.

Operatiivisellakin tasolla on hajontaa strategian merkityksellistymisessä, mutta strategia muistetaan hyvin ja strategian vaikutuksesta omaan työhön osataan kertoa. Tavoitteet ovat operatiiviselle tasolle ehkä konkreettisoin väline strategian merkityksellistämiseen. Valtaosa osaa nähdä oman tavoitteen osana organisaation strategiaa, mutta poikkeuksiakin on. Operatiivisella tasolla haastatteluiden joukossa oli myös muutama henkilö, jotka eivät edes muistaneet OP Ryhmän strategiaa ja puhuivat omasta henkilökohtaisesta tavoitteesta vain irrallisena.

Tavoitteiden osalta koettiin tiettyjä ristiriitoja, mikä saattaa olla yksi syy, ettei tavoitetta mielletä osana isoa kokonaiskuvaa. Haastatteluissa markkinaosuuden kasvattaminen nousee isompaan rooliin kuin asiakastytyväisyys. Erityisesti operatiivisella tasolla koetaan ristiriitaa siinä, että pitäisi tehdä tulosta ja kasvaa tehokkaasti ja samalla palvella asiakkaat mahdollisimman hyvin. Myös paikallisosuuspankeille annetut tavoitteet mielletään aika koviksi ja nimenomaan annetuiksi. Tämä näkemys nousee etupäässä keskijohdosta paikallisosuuspankkien ylintä johtoa lukuun ottamatta. Jos keskijohto ei ole sitoutunut paikallisosuuspankin tavoitteeseen, niin heillä tämä vaikuttaa edelleen strategian viestimiseen eteenpäin operatiiviselle tasolle.

Miten johto voisi sitten vielä merkityksellistää strategiaa organisaatiossa paremmin? Yksi keino voisi olla ottaa tiimejä enemmän mukaan, ja antaa vaikutusmahdollisuuksia strategisiin tavoitteisiin. Viestinnän roolia ei toki sovi vähentellä, sillä kielen merkitys merkityksenannoissa on suuri (Stensaker ym. 2008). Tavoitteet ovat hyviä keinoja konkretisoida strategiaa, mutta tavoitteiden linkittymistä konkreettisesti omaan työhön tulisi korostaa entisestään. Myös määritelmän johtavalle pankille tulisi olla selkeä, jotta tavoitetta mittaavat tunnusluvut voidaan valita ja asettaa oikein, ja henkilöt ymmärtäisivät niiden merkityksen strategian suunnassa.

7.2 Kustannustietoisuuden lisääjät organisaatiossa

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kustannustietoisuutta OP Ryhmässä lisäävät lukuihin sidotut tavoitteet, tavoitteiden seuranta sekä raportointivas- tuut ja -järjestelmät. Myös palkkiojärjestelmällä ja käydyillä yhteistoimintaneu- votteluilla on ollut vaikutusta organisaation kustannustietoisuuteen. Toisaalta myös muutokset organisaatiossa ja tehokkuusvaatimukset ovat olleet omiaan lisäämään kustannustietoisuutta ja nostamaan keskustelua kustannuksista pin- nalle. Myös Velasquez ym. (2013) tunnistivat nämä tekijät organisaation kus- tannustietoisuutta lisääviksi. Lukujen ja kustannusten esiintuonti sekä kulujen tunnistaminen ovat avainasemassa kustannustietoisuuden kehittymiselle. Mitä enemmän kulut ja tuotot ovat esillä, sitä kustannustietoisempi organisaatio on (Velasquez ym. 2013). Tavoitteet, tavoitteiden seuraaminen kannustimet sekä raportointi- ja palautejärjestelmät lisäävät kaikki talouden tunnuslukujen näky-

vyyttä organisaation arjessa ja vaikuttavat näin kustannustietoisuuden kehittymiseen organisaatiossa.

Pankkiorganisaatiossa itsessään luvut ovat luonnollisesti pinnalla pankki-toiminnan luonteenkin vuoksi, ja lisäksi tietyt organisaation käytännöt ja toimintatavat tuovat lukuja entistä enemmän osaksi arkea. OP Ryhmän vakiintuneisiin toimintatapoihin kuuluvat numeeristen tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden seuranta ja niiden saavuttamisesta keskusteleminen esimiehen ja oman tiimin kanssa. Lukuja tarvitaan ja käytetään myös eri toiminta-alueiden ja paikallisosuuspankkien johtamisessa. Näitä varten on luotu järjestelmiä ja tapoja toimia, jotka nostavat lukuja pinnalle. OP Ryhmän organisaatiota voidaan pitää mittauspainotteisena, ja tavoitteet on asetettu siten, että niitä voidaan mitata. Mittauspainottuneisuudesta kertoo myös raportoinnin suuri määrä. Toisaalta taas liian monen luvun seuranta voi jopa kadottaa fokuksen tärkeimmistä asioista.

Haastattelupuheessa esiintyy paljon kustannuksiin ja kulupuoleen viittavia asioita. Kulut nousevat huomattavasti enemmän esille kuin tulonlähteet. Organisaatiotasoilta kulupuhetta tuo esille varsinkin operatiivinen taso. Tulonlähteistä puhutaan sen sijaan vähemmän. Myynti toki tunnistetaan keskeiseksi tulonlähteeksi, ja sen kehittymistä seurataan organisaatiossa tarkasti sekä henkilöittäin että tiimeittäin. Myyntitavoitteista huolimatta oikeastaan kukaan haastatelluista ei tuo esille budjetointia, joka on myös tunnistettu yhdeksi kustannustietoisuutta fasilitoivaksi tekijäksi (mm. Coombs 1987; Kurunmäki 2003). Tämä voi osin johtua siitä, että tavoitteet mielletään ainakin osittain ylhäältä päin annettuina. Sitä, että henkilö olisi itse lähtenyt pilkkomaan omaa tavoitetaan pienempiin osiin joko asiakkaittain tai tietyille ajanjaksolle, ei tule haastateluissa esiin. Ehkä osallistaminen tavoitteenasetteluun ja oman tavoitteen palloittelu esimiesjohtoisesti voisivat auttaa tässä.

Myynti on organisaatiossa keskeinen seurannan mittari, ja numeeriset tavoitteet perustuvat pääosin myyntiin. Myynnin kustannusten seuranta ja kateseuranta ylipäättänsä pidetään kuitenkin organisaatiossa kehittymättömänä. Tutkimuksissa kateseurannan ja kehittyneiden laskentatoimen tekniikoiden käyttö on osoitettu kustannustietoisuutta lisääväksi tekijäksi (Groot & Budding 2004; Staubus ym. 1990). Kateseurannan kehittäminen ja mahdollisuus seurata reaaliaikaisesti omien myyntiensä katetta voisikin olla kustannustietoisuutta lisäävä tekijä organisaatiossa. Myyjä näkisi suoraan, minkä verran hän tekee milläkin myynnillään voittoa, ja millaisia kuluja myynti aiheuttaa. Vaatimus kateseurannasta tulee esille myös haastateluissa.

Mutta semmonen, me saadaan asiakaskohtaisia katteita, ok, semmosta laskentaa on ja se toimii, mut kyllä sen kustanuslaskennan puolella mun mielestä me ollaan moneen muuhun toimialaan verraten ihan lapsenkengissä. (K10)

Kuten Shields & Young (1994) totesivat tutkimuksessaan, tieto kustannusten johtamisesta on perusta kustannustietoisuuden lisäämiselle ja kehittymiselle. Kustannuksien seuraaminen esimiehen johdolla ja vakiintuneiden toimintatapojen jalkauttaminen voisivat lisätä kustannustietoisuutta OP Ryhmässä. Tämä

vaatii toki toimivaa kateseurantaa. Kun tieto ja mahdollisuudet hahmottaa kustannuksia paremmin lisääntyvät, kustannustietoisuus paranee. Raportointijärjestelmien sekavuus aiheuttaa tässä varmasti omat haasteensa. Kehittyneiden raportointijärjestelmien ja kustannuslaskennan käyttöönotto voisi olla yksi avain kustannustietoisuuden lisäämiseen. Toisaalta muutamassa haastattelussa tulee esiin, että exceleistä pystyy seuraamaan jollain tasolla myös myyntikatetta, mutta sitä ei pidetä luotettavana. Joka tapauksessa on huomioitava, että pelkät raportit eivät yksistään riitä, vaan luvut pitää ymmärtää osana toimintaa ja tavoitetta. Aineistosta tuli ilmi, että lukujen ymmärtämisessä on puutteita jopa kontrollereiden keskuudessa, eli he raportoivat lukua ymmärtämättä sen merkitystä.

Raportointijärjestelmät ja kuluseurannan puutteet saivat suhteellisen paljon kritiikkiä osakseen haastatteluissa. Toisaalta, kun myyjät joutuvat lisäämään myyntejään exceliin käsin ja päivittämään sitä osana työtään, he ovat tavallaan pakotettu tarkastelemaan lukuja jatkuvasti ja näkevät, missä he ovat menossa oman tavoitteen saavuttamisessa. Kun esimiehet koostavat näistä yhtä isoa exceliä, he väistämättä tarkastelevat lukuja. Ehkä excel pohjaista raporttia koostaessa joutuu tarkastelemaan tarkemmin lukuja kuin valmiista järjestelmistä tulevista raporteista. Excel vaatinee myös jonkin verran tarkistuksia lukujen osalta, mikä jälleen ”pakottaa” henkilön myös tarkastelemana lukujen taustoja ja henkilö on paremmin selvillä, mistä tietyt luvut tulevat. Haastatteluissa oli jonkin verran pohdintaa siitä, ettei välttämättä aivan täysin ymmärretä tai tiedetä, miten tietyt luvut nouseva raportteihin. Toisaalta, valmiit raportit järjestelmistä helpottaisivat työtä ja säästäisivät työaikaa vaikkapa raportin läpikäyntiin tarkemmin oman tiimin kanssa.

Vaikka raportointijärjestelmiä on useita ja joskus myyntejä joutuu kirjaamaan moneen eri paikkaan, ei aineistosta tullut ilmi, että myyntien kirjaaminen olisi työajan tuhlausta. Kritiikki kohdistui pääosin raportointijärjestelmien sekavuudelle, raportoinnin tarvetta ei kyseenalaistettu. Voidaan kuitenkin pohtia, mikä on kustannustietoisuuden lisäämisen kustannus OP Ryhmässä, kun käytössä on lukuisia eri järjestelmiä ja tiedon syöttäminen eri järjestelmiin on periaatteessa pois asiakaspalveluun käytettävästä ajasta. Asiakaspalvelun laadun heikkenemiseen koettiin enemmän vaikuttavan kovat myyntitavoitteet. Kustannustietoisuus on esitetty tässä tutkimuksessa pääosin positiivisessa valossa. Kuitenkin kustannustietoisuuden kasvattamisella voi olla myös negatiivisia seurauksia (ks. luku 3.3), kuten aikapaineen kokeminen ja asiakaspalvelun laadun heikkeneminen (Andon ym. 2007).

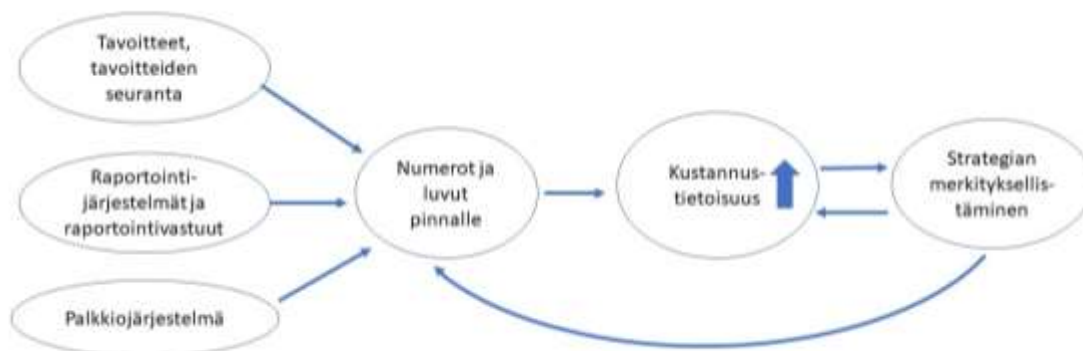
Palkitsemisjärjestelmät perustuvat pääasiassa myynnin tuloksiin ja asetettuihin tavoitteisiin, mutta kustannustehokkuuden vaatimus nostetaan myös jatkuvasti esiin. Yksittäisten henkilöiden tavoitteet ovat pääosin myyntitavoitteita. Myynnin kuluja ei systemaattisesti seurata eikä niille ole asetettu tavoitteita. Tosin kateseurantaan ei ole käytössä luotettavia raportoinninjärjestelmiä. Kustannuksiin voitaisiin alkaa kiinnittää enemmän huomiota, jos tavoitteet ja palkkiot perustuisivatkin myyntikatteeseen, jolloin siihen automaattisesti kiinnittäisiin enemmän huomiota. Perinteinen lausahdus ”sitä saa mitä mitataan”

sopii tähänkin. Jos mitataan myyntiä, niin panostus menee todennäköisimmin myynnin lisäämiseen, eikä katetta huomioida niin tarkasti.

Kontrollereiden rooli raportoinnissa on merkittävä, mutta heidän roolinsa ei saisi jäädä pelkästään lukujen laittamiseksi paperiin. Kontrollereiden ymmärryksen lisääminen strategisista asioista on tärkeää, jolloin he voisivat entistä paremmin toimia sparraajina johdolle ja päälliköille. Kontrollerin osaaminen ei tulisikaan rajoittua vain lukuihin ja niiden raportointiin vaan käsittää laajemminkin liiketalouden osaamista. Ajatusta voidaan laajentaa koskemaan muutaakin henkilökuntaa ja heidän ymmärrystään luvuista ja merkityksestä organisaation strategialle.

7.3 Kustannustietoisuus strategiaa merkityksellistämässä ja strategian merkityksellistäminen kustannustietoisuutta lisäämässä

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin tiettyjä toimintatapoja, jotka paitsi merkityksellistävät strategiaa niin myös lisäävät kustannustietoisuutta organisaatiossa. Näitä ovat muun muassa strategiasta johdetut numeeriset tavoitteet, tavoitteiden seuranta, raportointivastuut ja kannustinjärjestelmä. Nämä kaikki nostavat talouden lukuja pinnalle organisaatiossa, mikä auttaa lisäämään kustannustietoisuutta ja merkityksellistämään strategiaa (kuvio 3). Numeeriset tavoitteet, tavoitteiden seuranta, kannustinjärjestelmä ja raportointijärjestelmä voidaan nähdä itsessään merkityksiä antavana kehikkona, jonka avulla organisaation jäsenet pystyvät merkityksellistämään strategiaa itselleen ja johto antamaan merkityksiä, joka tietoisesti tai tiedostamattaan. Tämä sama kehikko lisää myös kustannustietoisuutta organisaatiossa.



KUVIO 3. Kustannustietoisuutta ja strategiaa fasilitoivat tekijät OP Ryhmässä.

OP Ryhmän strategia voidaan ajatella tavoitteena, ja siihen sisältyy itsessään kasvun ja kannattavuuden vaatimus. Kannattavuuden saavuttaminen puolestaan vaatii toimimista tehokkaasti, ja tehokkuuden seuranta vaatii tiedon kus-

tannuksista taustalle. Tehokkuus ja kannattavuus on tutkimuksissa huomattu lisääntyneen kustannustietoisuuden positiivisiksi seurauksiksi (Velasquez ym. 2013). Kustannustietoisuuden vaatimuksen voidaan siis tulkita oikeastaan nousevan jo OP Ryhmän strategiasta.

Erityisesti tavoitteet ja niiden seuraaminen ovat strategiaa ja kustannustietoisuutta yhteen sitova tekijä. Organisaation iso tavoite tulee itse strategiasta, ja siihen pohjautuvat myös paikallisosuuspankkien, tiimien ja yksittäisten henkilöiden tavoitteet. Tavoitteet on jokaisella organisaation tasoilla sidottu lukuihin, jotka tukevat strategian toteuttamista. Tavoitteiden pilkkomisen kautta on rakennettu organisaatiossa raportointivastuut ja seurantajärjestelmät, jotka paitsi voivat merkityksellistää strategiaa niin lisätä kustannustietoisuutta. Seuranta voidaan pitää välineenä strategian konkretisoinnissa henkilöstöön päin ja myös kustannustietoisuutta ruokkivana tekijänä. OP Ryhmässä on vahva mittaamisen kulttuuri, ja mittarit on valittu strategian suuntaisesti. Samalla nämä mittarit ovat osaltaan myös lisäämässä organisaation kustannustietoisuutta tuoden lukuja pinnalle.

Kustannustietoisuuden lisääminen voi siis auttaa merkityksellistämään strategiaa OP Ryhmässä. Kustannustietoisuuden lisäämisellä voidaan muun muassa auttaa tehokkaampaa resurssien käyttöä ja tunnistaa säästämahdollisuuksia, eli isossa kuvassa saada positiivisempi liiketoiminnan tulos aikaiseksi. Tämä on myös OP Ryhmän strategiasta nouseva tavoite. Kun henkilö tunnistaa omassa työssään kulujen lähteet, hän pystyy paremmin vaikuttamaan niihin ja mahdollisesti alentamaan niitä. Henkilön täytyy kuitenkin ymmärtää oman toimintansa vaikutus strategian toteuttamisen osana, eikä pelkästään tarkastella kulujen alentamista.

Vaikutus strategian merkityksellistämisen ja kustannustietoisuuden välillä voidaan nähdä myös toiseen suuntaan, eli strategian merkityksellistäminen voi auttaa lisäämään kustannustietoisuutta organisaatiossa. Tunnuslukujen käyttö erityisesti tavoitteen seuraamisessa kuvattiin yhdeksi keinoksi strategian merkityksellistämässä. Lukujen seuranta ja niiden nostaminen esille, varsinkin kun ne liittyvät kulujen tunnistamiseen, auttavat puolestaan kustannustietoisuuden kasvattamisessa. Esimerkiksi myyntitiimin toimintaa voidaan tarkastella tietyn myyntitavoitteen ja katteen kautta, ja pyrkiä samalla merkityksellistämään heidän työtään osana strategiaa.

Paitsi tavoitteet, niin myös mittarit, on valittu tukemaan strategian toteutumista. Suurin osa mittareista on kuitenkin myyntiä mittaavia, ja liittyvät erityisesti strategiassa ilmaistun kasvun tavoitteluun. Pohdittavana on, painotetaanko strategiassa enemmän siis kasvua kuin kannattavuutta. Kannattavuus on terveen kasvun edellytys pankkitoiminnan luonteen vuoksi. Haastatteluissa painotettu liiketoiminnan tuloksen parantaminen edellyttää taustalle kasvua, mutta kasvu pitää pystyä tekemään kannattavasti. Pääjohtajan hokema ”kannattavaa kasvua” tiivistää tätä. Kannattavuuden vaatimus tulee esille jokaisessa haastattelussa esimerkkien kautta, ja siihen on viime vuosina organisaatiossa panostettu. Jos tehokkuutta ja kannattavuutta haluttaisiin painottaa enemmän, niin silloin myös mittareiksi pitäisi ehkä valita nykyistä enemmän katetta korostavia mittareita pelkkien myyntien sijaan. Tämä tukisi myös kustannustietoi-

suuden lisääntymistä, ja toisaalta kasvanut kustannustietoisuus tukisi kannattavuuden toteutumista.

Keskeistä kustannustietoisuuden lisäämiselle ja strategian merkityksellisyydelle sekä näiden toisiaan tukevalle vaikutukselle on lukujen merkityksien ymmärtäminen. Haastatteluissa tuli esiin, että johto pyrkii konkretisoimaan lukuja käytännön esimerkkien kautta muun muassa strategiakerroksilla, ja havainnollistamaan käytännön esimerkeillä, mitä yhteisen ison saavuttaminen tarkoittaa organisaation arjessa. Jos lukuja tarkastelee vain omaan tavoitteeseensa peilaten ilman ymmärrystä luvun tarkoituksesta kokonaiskuvassa, strategian merkityksellistäminen voi jäädä vähäiseksi. Pelkästään luvuilla tuskin pystytään merkityksellistämään strategiaa vaan tarvitaan myös muita keinoja. Sajasalo ym. (2016) nostavat tutkimuksessaan esiin metaforat ja tarinankerronnan strategian merkityksellistämässä rationaalisten lukujen ohella. Näitä keinoja käytti erityisesti ylin johto sekä paikallisosuuspankkien johto strategiakerroksilla. Tässäkin tutkimuksessa strategiakerroksilla pyrittiin luomaan mielikuva yhteisestä tavoitteesta ja auttamaan henkilöitä näkemään työnsä merkitys strategian osana. Ison yhteisen tavoitteen näkeminen lienee myös osin edellytys sille, että lukujen merkityksen isommassa kuvassa voi ymmärtää ja merkityksellistää omaa työtään strategian osana.

7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

7.4.1 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa aineisto koostui seitsemästätoista haastattelusta, ja haastateltavana oli kahdensantoista henkilöä. Aineiston kokoa voidaan pitää riittävänä, koska aineistoa lukiessa ja siitä tulkintoja tehdessä oli havaittavissa aineiston saturaatio, eli aineiston kylläntyminen. Tämä tarkoittaa, että uudet haastattelut eivät olisi tuoneet enää merkittävää uutta tietoa tutkimusongelmasta (Eskola & Suoranta 2005, 62).

Haastattelut on tehty kokeneiden tutkijoiden toimesta osana laajempaa tutkimushanketta. Pieneksi heikkoudeksi tutkimuksessa voitaneen laskea, etten itse ollut mukana haastatteluja tehdessä. Vaikka haastattelut onkin litteroitu sanasta sanaan, jää litteroidusta aineistosta aina pois nonverbaalinen viestintä, kuten äänenpainot, ilmeet ja eleet. Nonverbaaliset viestit saattavat antaa uutta näkökulmaa aineiston tulkintoihin, sillä eleet, ilmeet ja asennot ovat myös osa kommunikaatiota (Hirsjärvi & Hurme 2001, 119). Jos tutkija tekee itse haastattelut, niin useinhan aineiston analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa, kun tutkija alkaa muodostaa aineistosta ennakkokäsitystä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Tässä tutkimuksessa tutustuin aineistoon ensimmäisen kerran vasta lukiessani sitä.

Kustannustietoisuuden syventämisen kannalta voisi olla mielenkiintoista tehdä haastatteluja pelkästään kustannustietoisuuden pohjalta. Toisaalta käytetyssä aineistossa oli myös omat vahvuutensa, koska kustannustietoisuuden il-

menemistä pystyttiin tutkimaan ilman aiheeseen johdattelua. On myös muistettava haastattelujen konteksti. Voidaan pohtia, kertovatko tutkittavat asiat juuri sellaisina, kuin he itse todella ymmärtävät, vai kaunistelevatko he jollain tavalla asioita tutkijalle. Usea operatiivisen tason haastateltava kysyi haastattelun alkusi, ovatko tiedot luottamuksellisia.

Tutkittavien sanomisia on tarkasteltava kontekstiin peilaten. Suuret organisaatiomuutokset OP Ryhmässä aiheuttivat selkeästi hämmennystä ja sekavuuden tunnetta, mikä on voinut vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin ja tämänkin tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta taas sosiaalisen konstruktionismin mukaan kielen avulla rakennetaan todellisuutta, sen sijaan, että kieli nähtäisiin välineenä todellisuuden tavoittamisessa (Eskola & Suoranta 2005, 194). Haastattelut voidaan nähdä myös välineenä, jolla haastateltava jäsentää organisaatiokontekstia itselleen samalla kun antaa haastattelua.

Kvalitatiivisesta aineistosta tehtäviä tulkintoja ei voida koskaan tehdä täysin objektiivisesti. Taustalla on omat ennakkokäsitykset asioista. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana onkin tutkijan subjektiivisuuden myöntäminen, ja tavallaan tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tutkijana pyrin hahmottamaan omat ennakkokäsityksiäni ennen tulkintojen tekoa. Kustannustietoisuus oli minulle suhteellisen uusi aihe, ja käsityksen muodostaminen siitä pohjautui tätä tutkimusta varten hankittuun tietoon. Strategiasta minulle oli kertynyt tiettyä tietoa opinnoissani ja liike-elämässä toimiessani, joten strategiasta minulla oli tietyt ennakkokäsitykset. Nämä ennakkokäsitykset kuitenkin muokkautuivat tutkimusprosessin aikana muun muassa SAP-näkökulmaan tarkemmin tutustuessani. Näin itse vahvuutena, että tutkimusta tehdessä tutustuin teoriaan ja aineistoon lomittain, sillä ne tukivat toinen toisiaan ja avasivat vähitellen uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen. Toisaalta siis aineisto ohjasi teoreettisen tiedon hakemista ja siihen tutustumista, ja toisaalta taas teoria ohjasi aineistosta tehtäviä tulkintoja.

Eri aineistonkeruumenetelmien käyttö eli aineistotriangulaatio (Eskola & Suoranta 2005, 68) olisi voinut rikastuttaa tutkimuksessa käytettyä aineistoa. Täydentäväksi lisäaineistoksi olisi voinut kerätä esimerkiksi ylimmän johdon sosiaalisessa mediassa, kuten Twitterissa ja LinkedIn:ssä, antamia twiitteja ja sitaatteja kustannustietoisuuteen liittyen. Lisämateriaalia olisi mahdollisesti tuoneet myös aiheeseen liittyvien organisaation sisäisten palaverien observointi. Samoin strategiakerrosten observointi olisi voinut tuoda lisää näkökulmia aiheeseen. Käsillä oleva työ on kuitenkin Pro Gradu, jota tehdessä on huomioitava käytössä olevat resurssit.

Tutkimuksen päätulos ei ole suoraan sovellettavissa muihin toimialoihin. Pankkitoimintaympäristössä käytetään lukuja ohjaamaan toimintaa, ja lukuja pidetään luotettavina tiedonlähteinä. Esimerkiksi puolestaan konepajassa lukuihin luottaminen varsinkin operatiivisella tasolla voi olla vieraampaa. Toisin kuin yleensä, OP Ryhmän strategia ei ole perinteisessä mielessä keinovalikoima tavoitteeseen pääsemiseksi. Tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole sovellettavissa myöskään aivan toisen tyyllisen strategian omaavin yrityksiin. Jotta kustannustietoisuus ja strategia voisivat kulkea käsi kädessä, niin kustannustietoisuuden ja tehokkuuden vaatimuksen on oltava jollain tasolla osana strategiaa

tai suoraan johdettavissa siitä. Lähes kaikissa yrityksissä toimialasta riippumatta korostuu tehokkuuden vaatimus ja rajalliset resurssit, joten kustannustietoisuuden lisääminen organisaatiossa ja sen nostaminen esiin on varmasti tulevaisuudessa entistä tärkeämpää.

7.4.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Kustannustietoisuus on liiketaloustieteessä suhteellisen tuore käsite, ja tutkimusaiheena ajankohtainen. Kustannustietoisuutta ei ole vielä tutkittu kovinkaan paljon varsinkaan suomalaisella finanssitoimialalla. Kustannustietoisuuden yhdistäminen strategiaan ja sen merkityksen tarkasteleminen strategian merkityksellistämiseksi organisaatiossa on aiemmin vain vähän tutkittu aihe.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on osuuskuntapohjainen organisaatio. Osuuskuntapohjainen organisaatio toimii jonkin verran erilaisella arvopohjalla kuin perinteinen pörssiyritys, jossa tehokkuuden vaatimus ja voiton tuottaminen korostuu enemmän. Osuustoiminnallisessa organisaatiossa tutkimuksien mukaan korostuvat muun muassa yhteisöllisyys ja tasa-arvo. Toisaalta osuuskuntapohjainen toiminta edellyttää myös taloudellista tehokkuutta ja kilpailukykyä markkinoilla. (Teittinen ym. 2017.) Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia, eroaako kustannustietoisuus osuuskuntapohjaisen organisaation ja pörssiyrityksen välillä, ja onko kustannustietoisuuteen suhtautumisessa eroja. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, onko pörssiyrityksessä enemmän kustannustietoisuutta lisääviä käytäntöjä ja järjestelmiä kuin osuuskuntapohjaisessa organisaatiossa ja pyritäänkö kuluja ja tuloja tuomaan enemmän esille, ja millaisin keinoin.

Digitalisaatio on vallannut pankkitoimialaa kovaa vauhtia, ja jo perinteisen verkkopankin rinnalle on tullut erilaiset mobiilipankkipalvelut ja videoneuvottelut. Murros on ollut pankkitoimialalla nopeaa ja johtanut perinteisten pankkitoimihenkilöiden määrän vähentämiseen ja irtisanomisiin, jotka ovat olleet esille myös julkisuudessa. (Mustonen 2017.) Tämänkin tutkimuksen aineistosta tulee esille näkökulma, jossa digitalisaatio voidaan nähdä osana kustannussäästöjä. Digitalisaatiota ja kehittyneitä järjestelmiä voitaisiin myös hyödyntää jatkossa esimerkiksi reaaliaikaisen tavoitteen täyttymisen seurannassa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia, miten digitalisaatio vaikuttaa kustannustietoisuuteen ja miten digitalisaation mahdollistamia ratkaisuja voisi hyödyntää organisaatioiden kustannustietoisuuden rakentumisen tukemisessa.

LÄHTEET

- Abernethy, M. & Vagnoni, E. 2004. Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society* 29, 207 – 225.
- Andon, P., Baxter, J., Chua, W.F. 2007. Accounting change as a relational drifting: a field study of experiments with performance measurement. *Management Accounting Research* 18, 273 – 308.
- Ashmos, D., Duchon, D., McDaniel, R., Huonker, J. 2002. What a mess! Participation as a simple managerial rule to “complexify” organizations. *Journal of Management Studies* 39, 189 – 205.
- Aula, P. & Mantere, S. 2011. *Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana*. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOY. Helsinki: 43 – 51.
- Bovier, P., Martin, D., Perneger, T. 2005. Cost-consciousness among Swiss doctors: a cross sectional survey. *BMC Health Services Research* 5:72.
- Balogun, J. & Johnson, G. 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal* 47, 523 - 549.
- Beech, N. & Johnson, P. 2005. Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: the mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management* 18, 31 – 47.
- Bovier, P., Martin, D., Perneger, T. 2005. Cost-consciousness among Swiss doctors: a cross sectional survey. *BMC Health Services Research* 5:72.
- Brown, A. 1995. Managing Understandings: Politics, Symbolism, Niche Marketing and the Quest for Legitimacy in IT Implementation. *Organization Studies* 16, 951 – 969.
- Chua, W.F. 2007. Accounting, measuring, reporting and strategizing – Re-using verbs: A review essay. *Accounting, Organization and Society* 32, 487 – 494.
- Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. 2004. “Get up, I feel like being a strategy machine”, *European Management Review* 1, 21 – 28.
- Coad, A.F & Herbert, I.P. 2009. back to the future: new potential for structuration theory in management accounting research. *Management Accounting Research* 20, pp. 177 – 192.
- Coombs, R.W. 1987. Accounting for the control of doctors: management information systems on hospitals. *Accounting, Organization & Society* 12, 389 – 404.
- Denis, J-L., Langley, A., Rouleau, L. 2006. The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization* 4, 349 – 377.
- Dutton, J., Ashford, S., Wierba, E. O’Neill, R. & Hayes, E. 1997. Reading the wind: How middle managers assess the context for issue selling to top managers. *Strategic Management Journal* 15, 407 – 425.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

- Ezzamel, M., Lilley, S., Willmott, H. 2004. Accounting representation and the road to commercial salvation. *Accounting, Organizations and Society* 29, 783 – 813.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. 2008. Middle management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies* 34, 466 – 485.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12, 433 – 448.
- Gioia, D. & Thomas, J. 1996. Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41, 370 – 403.
- Groot, T. & Budding, T. 2004. The influence of new public management practices on product costing and service pricing decision in Dutch municipalities. *Financial Accountability & Management* 20, 0267 – 4424.
- Hall, M. 2010. Accounting, information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society* 35, 301 – 3015.
- Hardy, C. 1996. Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management* 7, 3 – 16.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos, Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hope, O. 2010. The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management* 10, 195 – 2015.
- Hopkinson, G. 2001. Influence in marketing channels: a sense-making investigation. *Psychology and Marketing* 18, 423 – 444.
- Jazabkowski, P. 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-In-Use. *Organization Studies* 25, 529 – 560.
- Kurunmäki, L. 1999. Professional vs financial capital in the field of health care – struggles for the redistribution of power and control. *Accounting, Organization and Society* 24, 95 – 124.
- Kurunmäki, L., Lapsley, I., Melia, K. 2003. Accountingization v. legitimation: a comparative study of the use of accounting information in intensive care. *Management Accounting Research* 14, 112 – 139.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyölle. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOY. Helsinki: 29 – 42.
- MacIntosh, R. & Beech, N. 2011. Strategy, strategist, and fantasy: a dialogic constructionist perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 24, 15 – 37.
- Maitlis, S. 2005. The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal* 48, 21 – 49.
- Maitlis, S. & Lawrence, S. 2007. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal* 50, 57 – 84.

- Malmi, T. & Brown, D. 2008. Management control system as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19, 287 – 300.
- Mintzberg, H. 1984. Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review* 9, 207 – 224.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review* 30, 11 – 24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2009. *Strategy Safari. Your complete guide through strategic management. Second Edition*, FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., Ghoshal, S. 2003. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Fourth Edition*, Prentice Hall.
- Mustonen, S. 2017. Digitalisaatio lisää kilpailua pankkitoimialalla. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Digitalisaatio_033017.aspx, vierailtu 2.4.2018.
- Nor-Aziah, A. & Scapens, R. 2007. Corporatisation and accounting change. The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research* 18, 209 – 247.
- OP Ryhmä 2018. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2017.
- OP Ryhmän verkkosivut. <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>, vierailtu 31.3.2018.
- Ogden, S.G. 1995. Transforming frameworks of accountability: the case of water privatization. *Accounting, Organizations and Society* 20, 193 – 218.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 42, 1413 – 1441
- Ryskina, K., Halpern, S., Minyanou, N., Goold, S., Tilburt, J. 2015. The Role of Training Environment Care INTensity in US Physician Cost Consciousness. *Mayo Clinic Proceedings* 90, 313 – 320.
- SALP-projektin kotisivut. <https://www.jyu.fi/jsbe/en/research/research-groups/salp>. Vierailtu 19.12.2017.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M., Sintonen, T. 2016. Strategy implementation as fantasising – becoming the leading bank. *Accounting and Business Research* 46, 303 – 325.
- Shields, M. & Young, S.M 1994. Managing innovation costs: a study of cost conscious behaviour by R&D professionals. *Journal of Management Accounting Research* 6, 175 – 196.
- Simons, R. 1990. The Role of Management Control Systems in Creating competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15, 127 – 143.
- Skaerbaek, P. & Tryggestad, K. 2010. The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organization and Society* 35, 108 – 124.
- Suomala, P., Lahikainen, T., Lyly-Yrjänäinen, J., Paranko, J. 2010. Open book accounting in practice – exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting and Management* 7, 71 – 96.

- Staubus, J. 1990. Activity costing: twenty years on. *Accounting and Management Research* 1, 249 – 264.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., Grønhaug, K. 2008 Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 162 – 185.
- Teittinen, P., Auvinen, T., Järvenpää, M., Sajasalo, P., Takala, T., Sintonen, T. 2017. Arvot suoritussmittareiden aiheuttamien ohjausjännitteiden hallinnassa suuressa osuustoiminnallisessa organisaatiossa. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Tillmann, K. & Goddard, A. 2008. Strategic management accounting and sensemaking in a multinational company. *Management Accounting Research* 19, 80 – 102.
- Velasquez, S., Suomala, P., Järvenpää, M. 2013. Cost Consciousness: conceptual development from a management accounting perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12 (1), 55 – 86.
- Whittle, A. & Mueller, F. 2010. Strategy, Enrolment and accounting: the politics of strategic ideas
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 731 to 735.
- Whittle, A. & Mueller, F. 2010. Strategy, Enrolment and accounting: the politics of strategic ideas. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23, 626 – 646.
- Westley, F. 1990. Middle managers and strategy: The microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal* 11, 337 – 351.