

**OSUUSKUNTAMUOTOISEN  
ORGANISAATORAKENTEEN VAIKUTUKSET  
STRATEGIAPROSESSIIN SUOMALAISESSA  
FINANSSIALAN ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2020**

**Tekijä: Jussi Vainikka  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Tekijä<br>Jussi Vainikka   |                                   |
| Työn nimi<br>Osuuskuntamuotoisen organisaatorakenteen vaikutukset strategiaprosessiin suomalaisessa finanssialan organisaatiossa   |                                   |
| Oppiaine<br>Johtaminen   | Työn laji<br>Pro gradu -tutkielma |
| Aika (pvm.)<br>13.6.2020   | Sivumäärä<br>79                   |
| Tiivistelmä – Abstract   |                                   |
| <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia osuuskuntamuotoisen organisaatorakenteen vaikutuksia finanssialan organisaation strategiaprosessiin. Osuustoiminta tarjoaa jäsenistön hyväksi taloudellisen hyödyn lisäksi myös muita arvoja ja osuuskuntamuotoiset organisaatiot vaikuttavat ison osan suomalaisten elämään. Tutkielma on osa Jyväskylän yliopiston SALP-tutkimusryhmää, jonka kohdeorganisaationa on usean vuoden ajan ollut OP Ryhmä. Tutkielmassa tarkastellaan OP Ryhmän keskusyhteisön roolia ryhmätason strategiaprosessissa, osuuspankkien vaikuttamismahdollisuuksiin ryhmätason päätöksiin sekä Pohjola Pankin pörssistä poistamisen vaikutuksia organisaatorakenteeseen.</p> <p>Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen ja osuuskuntamuotoisen organisaatorakenteen ympärille. Tutkielman 18 teema-haastattelua on kerätty vuosina 2014-2015 ja aineistoa analysoitiin laadulliseen sisällönanalyysiin tukeutuvan teema-analyysin avulla. Keskeisenä havaintona oli strategisen johtamisen tapahtuvan suurelta osin keskusyhteisön johtokunnassa, jonka suunnittelemaat strategiset linjaukset keskusyhteisön hallintoneuvosto hyväksyy. Hallintoneuvoston työvaliokunta myös osallistuu strategisten linjausten valmisteluun. Osuuspankkien vaihtoehtoina ryhmätason vaikuttamiseen on saavuttaa koon puolesta huomattava asema tai osallistua aktiivisesti päätöksentekoon. Pohjola Pankin delistaus on osaltaan vahvistanut OP Ryhmän keskusyhteisön roolia ryhmätason strategiaprosessissa.</p> |                                   |
| Asiasanat<br>Strateginen johtaminen, strategiaprosessi, strategia käytäntönä, osuuskunta, organisaatorakenne, finanssiala  |                                   |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto  |                                   |

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 5  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat .....                            | 6  |
| 1.2   | Tutkimustehtävä ja -kysymykset .....                               | 11 |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne .....  | 11 |
| 2     | TEOREETTINEN JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....                     | 13 |
| 2.1   | Sotatieteet strategisen johtamisen taustalla .....                 | 14 |
| 2.2   | Liiketoimintastrategioiden ja strategisen johtamisen taustaa ..... | 18 |
| 2.2.1 | Strategiaprosessi – kohti kehkeytyvää toimintatapaa .....          | 19 |
| 2.2.2 | Strategia käytäntönä & strategiointi.....                          | 25 |
| 2.3   | Osuuskunta organisaatorakenteena ja osuustoiminnan taustaa .....   | 26 |
| 3     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....  | 33 |
| 3.1   | OP Ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa .....                     | 34 |
| 3.2   | Laadullinen tutkimusmenetelmä .....                                | 39 |
| 3.3   | Aineiston esittely .....   | 40 |
| 3.4   | Aineiston analysointi.....   | 41 |
| 3.5   | Tutkimusprosessi.....  | 42 |
| 4     | TULOKSET.....  | 44 |
| 4.1   | Strateginen johtaminen keskusyhteisössä.....                       | 45 |
| 4.1.1 | Johtokunta strategina.....   | 49 |
| 4.1.2 | Hallintoneuvosto hyväksyy.....                                     | 50 |
| 4.1.3 | Sisäpiirihanke keskusyhteisössä .....                              | 51 |
| 4.2   | Osuuspankit .....  | 53 |
| 4.2.1 | Suuremmat osuuspankit huomataan .....                              | 57 |
| 4.2.2 | Päätöksentekoon osallistuminen.....                                | 60 |
| 4.3   | Osuuskuntamuodon vahvistuminen.....                                | 63 |
| 4.3.1 | Osuustoiminnan kaksoisrooli korostuu.....                          | 65 |
| 5     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....                                    | 68 |
| 5.1   | Jatkotutkimusaiheita .....   | 71 |
| 5.2   | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....                  | 71 |
|       | LÄHTEET .....  | 73 |



# 1 JOHDANTO

Keskustelun strategian ja organisaatorakenteen välisestä yhteydestä strategia-  
tutkimuksen piireissä katsotaan alkaneen 1960-luvulta lähtien muun muassa  
Chandlerin aloittamana (Hall & Saias 1980; Johnson, Melin & Whittington 2003;  
Laamanen ym. 2005, 17; Miller 1986; Segal-Horn 2004). Globaalit megatrendit,  
kuten globalisaatio, digitalisaatio ja kaupungistuminen vaikuttavat kuitenkin  
siihen, että keskustelu esimerkiksi organisaatorakenteiden ja strategian välises-  
tä yhteydestä myös muovautuu oman aikakautensa mukaan. Kun tähän lisä-  
tään vielä etätyön, asiantuntijatehtävien ja johtajattomuuden lisääntyneisyys  
tämän päivän työelämässä, voidaan olettaa, että viimeistä sanaa strategian ja  
organisaatorakenteen välisestä yhteydestä tuskin on vielä sanottu ja aiheen  
kokonaisvaltaista ymmärrystä voidaan yhä kehittää.

Toimintaympäristön monimutkaisuus, epävarmuus, moniselitteisyys ja  
ennustamattomuus sanotaan haastavan organisaatioiden johtoa ja muita strate-  
gisten aiheiden parissa yhä enemmän (Santalainen & Baliga 2015, 18-19). Toi-  
saalta myös voidaan nähdä tulevaisuuden näkymien olevan yhä vaikeammin  
ennustettavissa (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 13). Finanssialan koh-  
taamat haasteet digitalisaation ja asiakaskäyttäytymisen kehittymisen myötä  
ovat muovanneet perinteisiä pankkeja Suomessa yhä enemmän finanssitaloiksi,  
joihin on yhdistetty esimerkiksi vakuutus toimintaa. Alalla tapahtuva kehitys  
haastaa toimijoita kehittämään omaa toimintaansa pysyäkseen mukana kilpai-  
lussa, koska perinteisten pankkien lisäksi toimialalle tulee yhä moninaisempia  
kilpailijoita esimerkiksi erilaisten ja uudenlaisten maksutapojen muodossa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osuuskuntamuotoisen finanssiorgani-  
saation strategiaproessia. Nykyaikaisessa markkinataloudessa yrityksen koe-  
taan usein olevan osakeyhtiö ja osuuskuntatutkimukselle voidaan nähdä olevan  
tarvetta (Jussila 2015, 15 & 41-44). Osuuskunnat ovat olleet tärkeä osa teollistu-  
nutta yhteiskuntaa viimeisen 150 vuoden ajan ja erityisesti kansantaloustietees-  
sä osuuskuntatutkimuksella nähdään olevan pitkät perinteet, vaikka toisen  
maailmansodan jälkeen osuuskunnista käytävän keskustelun määrä ja laatu  
ovat vähentyneet (Kalmi 2007; Jussila, Kalmi & Troberg 2008, 12). Monesti  
osuustoiminta mielletään varsin vähäiseksi ”harrastetoiminnaksi”, vaikka

osuustoiminta on maailmanlaajuisesti huomattavasti merkittävämpi asia kuin usein tiedostetaan. Esimerkiksi 300 suurimman osuustoimintayrityksen taloudellinen vaikuttavuus on samaa luokkaa kuin suurimmilla valtioilla. (Jussila 2015, 21-23.) Kyse ei ole ihan pienestä puuhastelusta, vaan koko globaaliin talouteen vaikuttavasta yhtiömuodosta. Toisaalta voidaan ihan Suomen mittakaavassa myös nähdä esimerkiksi S-ryhmän ja OP Ryhmän olevan merkittäviä toimijoita koko kansallisella tasolla. Tällä tavoin osuuskuntamuotoiset organisaatiot vaikuttavat jokapäiväiseen elämään esimerkiksi vähittäistavarakauppojen, huoltoasemien, ravintoloiden tai finanssipalveluiden muodossa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan OP Ryhmän organisaatiorakenteen vaikutusta organisaation strategiaprosessiin. OP Ryhmä on vuonna 1902 perustettu suomalainen finanssitalo. Sen toiminta on lähtenyt liikkeelle osuuskassoista, joiden tarkoituksena on ollut lainata rahaa osuustoiminnallisille yrityksille. Sitten yritys on kasvanut Suomen johtavaksi finanssialan toimijaksi. (OP Ryhmä 2019a.) Osuuskuntamuotoisena organisaationa OP Ryhmä asettaa strategiaprosessille omalla tavallaan ainutlaatuisen ympäristön niin strategian luomisen kuin strategian toimeenpanon osalta, joskin osuuskunnan piirteitä on mahdollista verrata myös muihin osuuskuntamuotoisiin organisaatioihin.

Erityisen mielenkiinnon kohde tutkimuksessa on juuri strategiaprosessin toteutuminen ja se, miten osuuskuntamuotoinen organisaatiorakenne vaikuttaa strategiaprosessin muodostumiseen, ketkä strategista päätösvaltaa organisaatiossa käyttävät sekä miten strategiaprosessissa esiintyvät organisaatiorakenteen edesauttamat jännitteet vaikuttavat organisaation strategian luomiseen ja toteutumiseen. Tarkastelun alla on myös, mitkä toimijat omaavat mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation strategian muodostumiseen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty OP Ryhmän ylimmän johdon edustajien lisäksi Kainuun, Keski-Suomen ja Pohjois-Savon paikallispankkien ylemmän johdon edustajien haastatteluista, jotka on toteutettu vuosina 2014-2015 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Strategy, Accounting and Leadership as Practice (SALP) -tutkimusryhmän toimesta. Paikallispankkien ylemmän johdon edustajista käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä keskijohto johtuen ryhmätason tarkastelunäkökulmasta. Haastattelujen keräämisen aikaan OP Ryhmästä käytettiin osittain nimitystä OP-Pohjola-ryhmä 1.1.2015 organisaation nimen muututtua OP-Pohjola-ryhmästä OP Ryhmäksi (OP Ryhmä 2015). Tässä tutkimuksessa organisaatiosta käytetään jatkossa asioiden selkeyttämiseksi koko tutkimuksen ajan nimeä OP Ryhmä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Sanoja strategia tai strateginen voi nähdä käytettävän useassa erilaisessa ja moninaisessa yhteydessä. Strategian käsitteen voidaan nähdä muotoutuneen aikojen saatossa "monisäikeiseksi" (Laamanen ym. 2005, 33) sekä termin määritelmät ja sisällöt moninaistuvat näkökulman mukaan (Kehusmaa 2010, 15). Toi-

saalta harvaan sanaan voidaan nähdä sisältyvän yhtä paljon hohdokkuutta kuin sanaan strategia (Juuti & Luoma 2009, 13). Strategian ja strategisen johtamisen voidaan nähdä jopa vallanneen aseman yhtenä aikamme hallitsevimista diskursseista (Suominen 2011, 18). Sana strategia esiintyykin mitä moninaisemmissa konteksteissa saattaen tarkoittaa omassa asiayhteydessään mitä moninaisimpia asioita. Kuitenkin yleisesti strategian voidaan nähdä käsittelevän isoja, tärkeitä ja vaikeasti peruutettavia asioita, vaativan huomattavia resurssien kohdentamista sekä erityisesti perinteisen käsityksen mukaan vaativan huomattavaa johdon huomiota.

Vaikka strategia-sanalla on juuret aina antiikin Kreikassa, liiketoimintastrategia- ja strategisen johtamisen tutkimuksen sekä strategiakäsitteen käytön liike-elämässä voidaan katsoa alkaneen vasta 1900-luvun puolivälin jälkeen (Ansoff 1984, 52; Grant 2005, 14; Ghemawat 2002; Mintzberg 1990; Porter 1983, Segal-Horn 2004). Keskeisenä vaikuttajana nähdään sotatieteiden luoma perusta strategiatutkimuksen alalla. Vaikka toimintaympäristö voidaan nähdä toisenlaisena liiketoiminnan alalla kuin sotatieteissä, yhtäläisyyksiä on löydettävissä.

Varhaisempien liiketoimintastrategioiden tutkijoiden edustamat koulukunnat kuvaavat strategian syntyä vaiheittaisena prosessina, jossa prosessi on selkeästi vaiheistettu (esim. Ansoff 1977; Mintzberg 1990; Porter 1983). Perinteisten koulukuntien mukaan strategiaprosessi nähdään rationaalisenä toimintana, jossa ylimmällä johdolla on keskeinen rooli. Tämä perinteinen käsitys voidaan nähdä melko yleisenä käsityksenä strategiaprosessista. Perinteisen käsityksen mukaan toteutettua strategiaprosessia voidaan nähdä johdon kaikkivoipaisuuden ja rationaalisuuden tuottamana absoluuttisena totuutena ja parhaana mahdollisena strategiana, jota voidaan sellaisenaan lähteä toteuttamaan.

Perinteistä rationaalista ja systemaattista suunnittelua korostavaa strategiaprosessia kohtaan on myös esitetty kritiikkiä myös strategiatutkimuksen alalla. Vaihtoehtoisena näkemyksenä 1970-luvulta alkaen voidaan nähdä olleen tiedostamattoman tai muotoutuvan strategian täysin tiedostetun strategian sijaan (esim. Laamanen ym. 2005, 19-20). Tehokkaasti muotoilluista strategioista onkin sanottu vajaan kymmenesosan toteutettavan onnistuneesti ja arvioiden mukaan 70 prosentissa epäonnistuneissa strategioissa todellinen ongelma on ollut huono toteutus huonon strategian sijaan (Kaplan & Norton 2002, 2; MacLennan 2010, 1; Mintzberg 1994b, 25-26). Tällä tarkoitetaan strategian toteutumista sellaisena kuin se on suunniteltu. Monesti on vaikea ennustaa tulevaa toimintaa täysin. Oman haasteensa asettavatkin juuri odottamattomat muutokset, jotka ennustamattomina muokkaavat niin organisaation omia resursseja kuin toimintaympäristöä, jossa organisaatio toimii. Esimerkiksi organisaation kannalta keskeisessä roolissa olevan henkilön poistuminen, kilpailuedun heikkeneminen tai esimerkiksi uuden isomman kilpailijan laajentuminen toimintalueelle vaikuttavat organisaation strategian toteutumiseen ja ovat vain muutamina esimerkkeinä asioita, joita voi olla käytännössä mahdotonta ennustaa vuosia aiemmin. Toisaalta ylimmän johdon kiinnostuksen strategiaa kohtaan on havaittu vähenevän, kun "hohdokas" laatimisvaihe on ohi (Freedman 2003).

Yhtenä keskeisenä haasteena strategian toimeenpanossa on saada henkilöstö toteuttamaan johdon suunnittelemaa strategiaa täyttääkseen johdon suunnitteleman strategian ja toimeenpanon välinen kuilu (Kaplan & Norton 2002, 3-4, 234; Laine & Vaara 2011; Mantere ym. 2006, 10; Montgomery 2012, 23). Usein strategian toimeenpanossa organisaation johto on keskeisessä roolissa ja erityisesti perinteisten koulukuntien mukaan strategia muodostuu johdon toimesta. Perinteisellä top-down-tavalla toteutettu strategiaproessi johtaa myös siihen, että suuri osa energiasta ja johtamisesta menee koko organisaatiossa strategian ymmärtämiseen, sisäistämiseen ja toteuttamisen valvontaan, kun toisaalta bottom-up-tyylisesti toteutettu strategiaproessi voidaan nähdä sitoututtavan henkilöstöä jo strategian luomisvaiheessa ja helpottavan aiheen ymmärtämistä sekä vähentävän muutosvastarintaa (Laine & Vaara 2011).

Muutoksen nopeuden voidaan nähdä olevan nykyisin sellainen, että vuosien päähän suunniteltu strategia nähdään vaativan myös jatkuvaa päivittämistä ja muokkaamista. Viimeaikaisissa strategiatyöhön liittyvissä keskusteluissa on toisaalta korostettu myös ketteryyttä ja reagoit nopeutta (esim. Doz & Kosonen 2008, 34-35; Kesänen, Auvinen, Sajasalo & Takala 2017). Kyky reagoida toimintaympäristön tai organisaation muutoksiin ja tietynlainen muutoksetteryys voidaan nähdä omalta osaltaan tärkeinä tämän päivän kilpailussa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

Strategiakeskustelun painopisteen voidaan nähdä siirtyneen aiemmasta rationaalisesta strategisesta suunnittelusta enemmän strategian toimeenpanon ja toteutumisen suuntaan. Strategia-alan keskusteluissa on myös pyritty aiempaa vahvemmin linkittämään strateginen suunnittelu ja toteutus toisiinsa siten, että strategiaproessin eri vaiheet nähdään enemmän päällekkäisinä kuin selkeästi vaiheistettuna (Juuti & Luoma 2009, 9; Kim & Mauborgne 2015, 17-18; Mantere ym. 2006, 14; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 19-21; Ritakallio & Vuori 2018, 11). Toisena keskeisenä trendinä voidaan nähdä olevan myös koko organisaation osallistaminen osaksi strategian luomista ja dialogisuuden lisääminen, joka helpottaa strategian ymmärtämistä sekä toimeenpanoa (Antikainen, Sajasalo & Auvinen 2018; Mantere ym. 2006, 79-80; Syvänen ym. 2015, 15).

Koko organisaation osallistaminen organisaation strategiaproessiin voidaan nähdä edesauttavan koko organisaation strategiaan sitoutumista, koska jo luomisvaiheessa strategiasta muodostuu yhtenäisempi näkemys vain johdon näkemyksen sijaan. Tällöin suorittavan tason näkemykset saadaan osaksi strategiaproessia, joka parantaa mahdollisuutta saada strategiasta myös käytännössä toimiva. Lisäksi yksilö kokee mahdollisesti myös tulleen aiempaa paremmin kuulluksi ja oman panoksensa organisaatiossa merkitykselliseksi.

Strategisen johtamisen ja strategiatyön alalle on uudeksi tutkimuskentäksi ilmaantunut 2000-luvun alussa strategia käytäntönä (Strategy-as-Practice, lyhennettynä SAP), jossa keskitytään mikrotason sosiaalisiin käytänteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin strategiatyössä (esim. Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010). Kyseinen tutkimuskenttä voidaan nähdä osana luontaista jatkuvaan strategiaturkimuksen prosessorientaatiolle, jossa pyritään lähemmäs mikrotason päivittäistä toimintaa ja sitä, miten strategia todellisuudessa näyttäytyy



sen sijaan, että keskityttäisiin makrotasolla strategiaprosessien tai strategisen muutoksen kuvailuun (Johnson ym. 2003). SAP-tutkimuskenttä on antanut aiempaa parempaa käsitystä käytännön strategian luomisesta, strategiaproessin todellisesta ilmenemisestä organisaatiossa sekä strategiatyöhön osallistuvien henkilöiden rooleista strategiaprosessissa (Vaara & Whittington 2012). Toisin sanoen siitä, miten strategiaa tulisi luoda ja toteuttaa on siirrytty enemmän tutkimaan, miten strategiaa käytännössä luodaan ja toteutetaan organisaation sosiaalisena käytäntönä. Tämä pro gradu sijoittuu osaltaan myös SAP -tutkimuskenttään, koska tarkoituksena on myös käytännönläheisesti tarkastella myös strategian toteutumista käytännön tasolla paikallispankkien osalta ja sitä, miten paikallispankit omassa puheessaan kuvaavat strategiaproessin ja organisaatorakenteen suhdetta.

Osuuskuntatoiminnalla on Suomessa pitkät perinteet ja Suomea voidaan pitää suhteellisesti laskettuna maailman osuustoiminnallisempana maana (Jussila ym. 2008, 4; Juutinen, Stenström & Vuori 2006, 10; Puusa & Hokkila 2014). Suomalaisen osuustoiminnan keskeisenä henkilönä on Hannes Gebhard, jonka vaikutus nähdään keskeisenä osuuskuntien perustamiselle 1900-luvun alussa (Troberg, 2014, 8). Osuustoimintatutkimus on kuitenkin kohdannut osuuskuntatutkimuksen kentällä toimineen Iiro Jussilan mukaan niin näkyvää kuin piilevää vastarintaa kauppatieteellisissä tutkimusyksiköissä. Myös tutkimusrahoituksen haku osuuskuntatutkimukseen on hänen mukaansa ollut haastavaa. Liiketaloustieteellistä osuustoimintatutkimusta on kutsuttu jopa ”akateemiseksi itsemurhaksi”. Näin ollen osuustoimintatutkimukselle voidaan nähdä olevan suurta tarvetta. (Jussila 2015, 39-44.) Vaikka näkemys on osuuskuntatoimintaan perehtyneen tutkijan käsitys aiheesta, voidaan osuuskuntamuotoisen organisaation ymmärtämisen nähdä olevan hyödyllistä myös tulevaisuudessa juuri yhteisöllisyyden näkökulmasta kovien voittojen maksimoimisen lisäksi, jonka takia juuri osuuskunta voidaan nähdä tulevaisuuden yhtiömuotona.

Osuuskuntamuotoisella organisaatiolla nähdään olevan tietynlainen kaksoisrooli, jossa markkinoiden suuntaan organisaatio toimii tehokkaaseen ja tulosta tavoittelevaan toimintaan pyrkivänä liiketoimintana sekä jäsenistön suuntaan demokraattisena jäsenyhteisönä pyrkien täyttämään sekä jäsenistön taloudelliset että sosiaaliset odotukset. Tämän voidaan nähdä luovan haasteen organisaation johdolle, jonka tulisi tehokkaiden ja menestyksekkäiden strategisen johtamisen oppien lisäksi sisäistää yritysmuodon organisatoriset erityispiirteet. (Troberg 2014, 45-46.)

Tämä tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Strategy, Accounting and Leadership as Practice (SALP) -tutkimusryhmää, jonka tutkimuksen kohdeorganisaationa on jo useamman vuoden ajan ollut OP Ryhmä. Organisaatiota onkin tutkittu SALP-tutkimusryhmän toimesta useasta eri näkökulmasta niin pro gradututkielmissa kuin ammattitutkijoiden toimesta. Tämän tutkimuksen aiheeksi valikoitui juuri organisaatorakenteeseen ja strategiaproessiin liittyvä näkökulma. Valinta perustui tutkielman tekijän mielenkiintoon aihetta kohtaan ja taustaan sekä myös tutkimusryhmän tarpeisiin ja toiveisiin. Tämä pro gradu -tutkielma linkittyy osaksi laajempaa OP Ryhmää

koskevaa tutkimustyötä ja kokonaiskuvan ymmärrystä organisaation toiminnasta.

Aiemmissä tutkimuksissa on osoitettu vallan liittyvän olennaisesti strategiatyöhön ja ylimmän johdon omaavan huomattavasti valtaa strategian suhteen. Erityisesti pääjohtajalla OP Ryhmän tasolla ja toisaalta toimitusjohtajilla osuuspankkien tasolla on nähty olevan merkittävästi valtaa strategiaprosessiin, jonka lisäksi erilaiset strategiatyöryhmät on tunnustettu mahdollisiksi vaikutuskanaviksi strategiaan liittyen. Keskeisinä valtaan linkittyvinä diskursseina on löydetty aseman, asiantuntijuuden, henkilöstön vaikuttamisen, passiivisuuden ja pankkien välisen valtapelin diskursseja, jotka kuvaavat vallan eri ilmenemismuotojen olevan keskeinen osa strategiaprosessia. (Kesänen ym. 2017.) OP Ryhmällä oli 2010-luvulla lukuisia kehityshankkeita varsinaisen pankkiliiketoiminnan ulkopuolella, mutta pääjohtajan vaihtuessa on palattu keskittymään ydinliiketoimintoihin (Mitronen & Raikaslehto 2019, 79).

Vallan linkittyminen omalta osaltaan strategiatyöhön aiheuttaa mielenkiintoisen yhtälön, koska itsenäiset osuuspankit kuitenkin omistavat keskusyhteisön (OP Ryhmä) ja samanaikaisesti keskusyhteisö ohjaa itsenäisten osuuspankkien toimintaa (OP Ryhmä 2016b). Rakenteen voi olettaa jo itsessään luovan tietynlaisen jännitteen, kun keskusyhteisö ohjeistaa omaa omistajaansa toimimaan tietyllä tavalla. Tämän takia tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatorakenteesta (ja siihen sisältyvistä valtasuhteista) kumpuaviin jännitteisiin strategiaprosessissa.

Organisaatorakenteet ovat muuttuneet osittain haastattelujen keräämisajankohdasta verrattuna tutkimuksen tekemisen ajankohtaan. Esimerkiksi OP Ryhmän (2015, 2016a, 2019b) vuosikertomusten mukaan tutkimuksen aikaan vielä toiminnassa olleiden OP Ryhmän osuuspankkien lukumäärä on kutistunut 180 osuuspankista 156 osuuspankkiin. Muutoksia on tapahtunut myös haastateltujen paikallispankkien organisaatioissa, joten tämä tutkimus tarkastelee enemmän OP Ryhmän strategiaprosessia ilmiönä ja sitä, miten osuuskunta yritysmuotona vaikuttaa strategiaprosessiin. Osuuspankit kuitenkin edelleen omistavat keskusyhteisön, joka kuitenkin ohjaa itsensä omistavia osuuspankkeja (OP Ryhmä 2016b, 2019c), joten osuuskuntamuotoisen organisaatorakenteen ilmiöt ovat yhä ajankohtaisia.

Osuuspankkien moninaisuus asettaa myös haasteita strategiaprosessille, koska esimerkiksi asiakaskäyttäytymisessä tai päivittäistoiminnan haasteissa saatetaan kohdata hieman erityyppisiä ilmiöitä isommissa pankeissa verrattuna pienempiin paikallispankkeihin. Tutkimuksessa käytetyissä haastatteluissa tulee myös esille, että samassa tehtävässä olevat eri paikallispankkien jäsenet saattavat toimia johtoryhmässä toisessa osuuspankissa, kun taas toisessa samalla nimikkeellä oleva tehtävänhoitaja on johtoryhmän ulkopuolella. Tällöin identtiset toimintamallit tai jopa strategiset valinnat eivät välttämättä toimi suoraan sellaisenaan kaikissa organisaatioissa.

Merkittävänä tapahtumana OP Ryhmän kokonaisuudessa on haastattelujen aikaan ajankohtaisena ollut Pohjola Pankin delistaus eli poistaminen pörsistä 30.9.2014 OP Osuuskunnan hankittua omistusoikeuden kaikkiin Pohjola

Pankin osakkeisiin (OP Ryhmä 2015a). Esimerkiksi Grantin (2005, 14) mukaan strategiset päätökset ovat tärkeitä, vaativat huomattavien resurssien panostuksen ja eivät ole helposti peruutettavissa. Kyseinen toimenpide voidaan nähdä strategisena, koska 3,4 miljardin euron arvoista (Kauppalehti 2014; Talouselämä 2014) ostopäätöstä voidaan pitää merkittävänä panostuksena ja tuon kaltainen ostopäätös on todennäköisesti tarjouksen mennessä läpi ja tullessa julkisuuteen hankala peruuttaa.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tutkimuksen tutkimustehtävänä on jäsentää OP Ryhmän organisaatorakenteen vaikutuksia organisaation strategiaprosessiin ja sitä, mitkä tahot tai toimijat strategista päätösvaltaa käyttävät koko OP Ryhmän ryhmätason strategiaprosessissa. Tämän lisäksi tutkimus sivuaa strategiaprosessiin mahdollisesti vaikuttavia jännitteitä. Mahdollisiin paikallisten osuuspankkien sisäisiin jännitteisiin ei tulla tässä tutkimuksessa ottamaan syvällisesti kantaa, koska aineisto koostuu ylimmän johdon ja paikallisten osuuspankkien johtotason henkilöstöstä. Tutkimustehtävän toteuttamiseksi pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten haastateltavat kuvaavat OP Ryhmän keskusyhteisön roolia OP Ryhmän strategisessa johtamisessa?
2. Miten haastateltavat kuvaavat omistajan (osuuspankkien) vaikutusmahdollisuuksia OP Ryhmän strategiaan?
3. Miten Pohjola Pankin delistaus vaikuttaa OP Ryhmän organisaatorakenteeseen?

Edellä mainituilla tutkimuskysymyksillä pyritään ymmärtämään OP Ryhmän strategiaprosessia aiempaa paremmin. Lisäksi ymmärrys osuustoiminnasta ja sen mukanaan tuomista jännitteistä kasvaa, mikä luonnollisesti antaa käsitystä strategiaprosessin läpiviemisestä osuuskuntamuotoisessa organisaatiossa.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisen luvun jälkeen toinen pääluke käsittelee teoriaosuutta ja kuvaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen syventäen johdannon ja tutkimuksen taustan kuvaamaa lähtökohtaa tutkimukselle. Teoriaan pohjautuvan luvun keskiössä on strategiatyön kehittyminen perinteisestä ja hierarkkisesta prosessista kohti käytännöllisempää ja kehkeytyvämpää suuntausta alkaen kuitenkin strategia-sanana alkuperästä. Luvussa sivutaan myös strategia-sanana alkuperää sotatieteiden alalla, jossa liiketoimintastrategioilla ja strategisella johtamisella nähdään olevan merkittävä historiallinen tausta. Tämä helpottaa strategiäkäsit-

teen kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Teoreettisen ja käsitteellisen viitekehyksen kappale syventyy myös osuuskunnan erityispiirteisiin ja vertaa yhtiömuotoa erityisesti osakeyhtiöön.

Kolmannessa pääluvussa kuvataan tutkimuksen toteutus pitäen sisällään OP Ryhmän haastattelujen aikaiset organisaatorakenteet sekä tieteelliset valinnat tutkimus- ja aineiston analysointimenetelmän osalta. Menetelmien osalta kuvataan laadullinen tutkimusmenetelmä sekä aineiston analysointimenetelmänä laadulliseen sisällönanalyysiin tukeutuva teema-analyysi, jonka avulla pyritään löytämään tutkimustehtävän kannalta keskeisiä teemoja. Kappaleessa kuvataan myös tutkimusprosessin toteutuminen.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset sisältäen merkityksellisimmiksi nousevat poiminnat haastatteluaineistosta. Tulososio mukailee tutkimuskysymyksiä otsikoiden osalta. Viimeisenä lukuna tutkimuksessa kuvataan tutkijan omat johtopäätökset, mahdolliset jatkotutkimusaiheet sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

## 2 TEOREETTINEN JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Käsitteenä strategia on haastava määritellä, koska yhtä ja ainoaa yleisesti hyväksyttyä mallia on lähes mahdoton tunnistaa (esim. Juuti & Luoma 2009, 25; Kamensky 2015, 23; Kaplan & Norton 2002, 73-74; Kesänen ym. 2017; Laaksonen 2009, 27; Mintzberg 1987). Vallalla onkin liiketoiminnan alalla useita toisistaan poikkeavia teoriasuuntauksia (Juuti & Luoma 2009, 92-93). Yksiselitteistä määritelmää onkin hankala löytää, ja toisaalta myös strategia voidaan nähdä hieman eri tavoin, riippuen tarkastellaanko esimerkiksi kokonaisen yhteiskunnan, yksilön vai esimerkiksi yrityksen strategiaa (Kamensky 2015, 23).

Mintzberg ym. (2009, 5) tunnistavat alalla kymmenen erilaista koulukuntaa. Koulukunnat toisaalta voidaan käsittää myös toisiaan täydentävinä ja toisaalta jyrkän jaon sijaan koulukunnat antavat näkemystä strategiaprosessin eri vaiheista. Kuitenkin yhtäläistä useille näkemyksille on nähdä strategian käsittelevän isoja ja tärkeitä asioita, määrittävän koko organisaation olemassaoloa, antavan suuntaa organisaation toiminnalle, toimivan linkkinä organisaation omien resurssien ja toimintaympäristön välillä sekä tähtäävän pitkän aikavälin menestykseen (Ansoff 1984, 53-54; Grant 2005, 13; Juuti & Luoma 2009, 25-26; MacLennan 2010, 10; Mintzberg ym. 2009, 16-19).

Strategia voidaan ymmärtää myös "linkkinä" ympäristön ja organisaation välille, jonka avulla organisaatio pyrkii menestymään kilpailussa ja saavuttamaan kilpailuetua. Kilpailuetu voidaan nähdä yrityksen keskeisten liiketoimintojen, toimintatapojen tai muiden yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavien toimien tekemistä kilpailijoita paremmin. Tämän voidaan nähdä muodostuvan organisaation toteuttaessa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, jota kilpailijat eivät halua tai pysty toteuttamaan (Barney 1991). Olennaista myös voidaan nähdä olevan, että kilpailuetua tuova osaaminen liittyy yrityksen ydinosaamisalueeseen.

Porter on myös kuvannut pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen kolmena perusstrategiana kustannusjohtajuus-, differointi- ja keskittymisstrategian. Pyrittäessä pidemmän aikavälin menestykseen, organisaation tulee tehdä valinta kolmen perusstrategian välillä, jotka käsitetään toisensa poissulkeviksi. (Porter

1985, 24-25.) Pysyvän kilpailuedun saavuttaminen voidaan nähdä tämän päivän dynaamisessa toimintaympäristössä yhä vaikeammin saavutettavana, koska kilpailuedut muodostunevat lyhytkestoisemmiksi (Santalainen & Baliga 2015, 31). Yhtä tärkeänä valintana toisaalta kuin mitä tehdään, pidetään myös niitä valintoja, joita päätetään olla tekemättä tai toteuttamatta (Porter 1996). Strategia voidaan ajatella myös johtavan organisaation muutosten läpi sekä turvaavan organisaation kasvun ja kestäväen menestyksen (Carter, Clegg & Kornberger 2008).

Teoreettisen ja käsitteellisen viitekehyksen keskiössä tässä tutkimuksessa ovat strateginen johtaminen, strategiaprosessin ja osuuskuntamuotoisen organisaation muodostama kokonaisuus, jonka pohjalta käsitellään aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa tämän tutkimuksen perustaksi. Luvun tarkoituksena on tarkastella strategian ja strategisen johtamisen kehitysprosessia liiketoiminnan näkökulmasta sekä kuvata osuustoiminnan ominaispiirteitä. Puhuttaessa strategisesta johtamisesta lienee tärkeää pohtia myös sotatieteiden vaikutuksia strategiseen johtamiseen liiketalouden alalla, jossa liiketoimintastrategioiden ja strategisen johtamisen juuret ovat vahvat.

## 2.1 Sotatieteet strategisen johtamisen taustalla

Liiketoimintastrategioiden ja strategisen johtamisen historia painottuu vahvasti sotatieteisiin, jossa esimerkiksi Sunzi (toisen käännökseen mukaan Sun Tzu), Napoleon, von Clausewitz (myöhemmin myös Clausewitz) ja Jomini ovat oman aikansa sotapäälliköinä olleet muovaamassa yhä tänä päivänä myös liike-elämässä esiintyneisiin strategioihin (esim. Grant 2005, 14; Juuti & Luoma 2009, 15-16; Kamensky 2015, 15; Rekkedal 2013, 16). Sunzin strategiaa oppeja opetetaan edelleen maailman arvostetuimmista kauppa- ja sotakorkeakouluissa sekä aasialaisten liikemiesten voidaan nähdä pitävän Sunzin teosta tärkeimpänä strategiaoppaana länsimaisten liikemiesten löytäessä teoksen vasta viime vuosikymmeninä (Nojonen 2017, 7-8).

Sunzin olemassaolosta on käyty keskustelua ja osa tutkijoista on kyseenalaistanut koko henkilön olemassaolon pitämällä tätä täysin fiktiivisenä hahmona. Toisten oletuksen mukaan taas Sunzin teoksen osien kirjoittajien kerrotaan olevan eri henkilöitä. (Nojonen 2017, 13-19.) Tässä tutkimuksessa käytetäänkin jatkossa nimeä Sunzi ottamatta kantaa siihen, kuka todellisuudessa on ollut tekstien kirjoittajana.

Vaikka teknologia ja sodan jatkuva monimutkaistuminen ovat vaikuttaneet nykyaikaisen strategian sisältöön, sotataidon totuudet tai periaatteet voidaan nähdä kokonaisvaltaisina riippumatta sodan kompleksisuudesta ja edelleen suurina sotateoreettisina klassikkoteoksina nähdään Carl von Clausewitzin *Sodankäynnistä (Om kriget)* ja Sunzin *Sodankäynnin taito* (esim. Rekkedal 2013, 17-18).

Koska strategialla on vahva historia sotataidossa, keskeisenä käsitteellisenä määrittelynä voidaan nähdä ero taktiikan ja strategian välillä. Tämä johtuu

siitä, että perinteisesti sotataito on jaettu vähintään strategiaan ja taktiikkaan (Rekkedal 2013, 26). Tällöin näiden kahden käsitteen ymmärtäminen ja erottaminen helpottaa ymmärrystä strategian taustasta käsitteenä. Jo aiemmin kuvattiin strategian sisältävän käsitteenä lukuisia erilaisia määritelmiä, mutta myös taktiikasta on lukuisia erilaisia ja osittain jopa ristiriitaisia määritelmiä (esim. Huttunen 2005).

Kirjallisuuteen termit ovat nousseet antiikin Kreikan aikaan, jolloin strategialla (*strategos*) tarkoitettiin kenraalin taitoja. Taktiikka (*taktos*) kuvattiin sen sijaan tieteenksi, jolla pystyttiin organisoimaan ja ohjaamaan aseistettuja miehiä asianmukaisesti. Bysanttilaiset tekivät jo 500-luvulla eroa strategian ja taktiikan välille kuvaamalla strategian olevan keinoja, joilla kenraali puolustaa omaa maataan ja kukistaa vihollisensa. (Heuser 2010, 4; Huttunen 2005.) Jo tuon ajan ajatuksissa on nähtävissä taktiikan linkittyvän taisteluiden käymiseen ja strategian taas suurempien kokonaisuuksien hallintaan.

Antiikin strategeista voidaan pitää Visurin mukaan yhtenä etevimmistä Aleksanteri Suurta (336-323 eaa.), joka onnistui luomaan pienestä Makedoniasta alkaneena hellenistisen maailmanvallan. Ominaista hänen sotataidolleen nähdään olleen hyvin organisoitu armeija, aikansa parhaiden varusteiden käyttö, tarkan tiedustelun perusteella tehdyt painopisteen valinnat sekä laajojen liikkeiden mahdollistaminen logistisilla toimilla, kuten huollolla ja kuljetuspalvelulla. Roomalainen sotataidon katsotaan puolestaan perustuneen tehokkaaseen organisointiin ja tiukkaan kuriin. (Visuri 1997, 30.) Visurin kuvaamat Aleksanteri Suuren sotataidon ominaispiirteet voidaan nähdä myös oman aikakauteensa nähden saavutettuna kilpailuetuna. Esimerkiksi laadukkaat ja parhaat varusteet tai työvälineet sekä oikean tiedon perusteella tehdyt painopisteiden valinnat ja tukitoimintojen mahdollistamat suuremmat liikkeet voidaan nähdä olevan yhä keskeisiä teemoja myös tämän päivän kasvuhakuisissa organisaatioissa.

Antiikin suurten filosofien ajatukset politiikan ja valtion suhteesta sota-joukkoihin saivat useat uuden ajan ajattelijat kirjoittamaan strategian ja politiikan välisestä suhteesta. Tässä tärkeänä henkilönä voidaan nähdä olleen Niccolo Macchiavelli (1469-1527), joka on ollut keskeisessä roolissa antiikin ajan ajatusten kääntämisestä uudelle ajalle (Heuser 2010, 9-10.) Vahvaa politiikan ja sodankäynnin yhteyttä firenzeläinen renessanssin ajan Machiavelli (1984, 57) kuvaakin kehotuksessaan, että ”Ruhtinaalla ei saa olla mitään muita ajattelun ja toiminnan kohteita tai mieliharrastuksia kuin sodankäynti ja sen lakien ja sääntöjen oppiminen”. Tuon ajan voidaan nähdä olleen yhtenä esikuvana rationaalisen ajattelun ja yleispätevien mallien kannatukseen liiketoimintastrategioiden tutkimusalalla (Laaksonen, Launonen, Terho & Westling 2009, 6; Visuri 1997, 32). Macchiavellin ja myös renessanssin aikana toimineen Ruotsin kuninkaan Kustaa II Adolfin kerrotaan tutkineen esimerkiksi Julius Caesarin (100-44 eaa.) ja Vegetiuksen (300-luku) tekstejä sotateorioita ja armeijoiden organisaatioita uudistaessaan (Visuri 1997, 30-31). Voidaankin olettaa näiden roomalaisten oppien olleen osaltaan vaikuttamassa myös tämän ajan käsityksiin strategian muodostumisesta.

Yhtenä kuuluisimmista pidetyn strategin, Sunzin, opit ovat Euroopassa vaikuttaneet sodankäynnissä aina 1800-luvulta asti. Myös Napoleonin väitetään pitäneen sotaretkillään mukanaan vuoden 1772 ranskankielistä käännöstä. Talvi- ja jatkosodassa Suomen armeijan sotatoimien suunnittelijana toimineella kenraali Aksel Airolla kerrotaan olleen jatkosodan aikana yölukemisena ainoastaan Sunzin Sodankäynnin taito (*The Art of War*), joten teoksella voidaan nähdä olleen vaikutteita myös Suomen historian kulkuun ainakin päämajan tekemien päätösten osalta. (Nojonen 2017, 9.) Lisäksi Grant (2005, 14) on kuvannut Sunzin teoksen olevan ensimmäinen tunnustettu strategian tutkielma. Kyseistä teosta onkin lähes mahdotonta sivuttaa täysin puhuttaessa strategiasta vielä tänäkään päivänä, vaikka kirjoitusten kerrotaan olevan yli 2400 vuotta sitten tehtyjä (Nojonen 2017).

Strategian voidaan nähdä esimerkiksi Laaksosen mukaan saaneen sotataidon alalla ”uuden tulemisen” 1800-luvulla. Merkittävänä vaikuttajana kiinnostukseen strategiaa kohtaan sotatieteissä voidaan nähdä olleen sillä, että perinteisen aatelismiehen tehtävän sijaan upseereiden tuli legitimoida eli laillistaa oma upseerisuutensa muilla keinoin aatelistaustan sijaan, jolloin keskiössä oli tiedon ja ammattitaidon korostaminen syntyperän sijaan. (Laaksonen 2009, 27.) Tuolta ajalta keskeisinä sotateorioiden luojina ovat olleet Napoleonin lisäksi preussilainen Carl von Clausewitz ja sveitsiläinen Antoine-Henri de Jomini, joista jälkimmäinen lienee vähemmän tunnettu muiden kuin sotilaiden tai sotahistoriasta kiinnostuneiden keskuudessa (Rekkedal 2013, 16). Heuserin (2010, 6) mukaan kuuluisimpana politiikan ja sodan välisen suhteen kuvaajana on 1800-luvun alkupuolella myös Venäjän armeijan palveluksessa ollut Clausewitz. Hän on kuvannut taktiikan olevan ”oppi sotavoimien käytöstä taistelussa” ja strategian ”oppi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärän saavuttamiseen” (Clausewitz 2005, 68). Saman ajatuksen ja jaottelun edellä mainitun kahden termin välillä on jakanut myös muun muassa Grant (2005, 14). Juuri Clausewitzin määritelmää strategian ja taktiikan välillä pidetäänkin yhtenä kestävimmistä termien määritelmistä.

Taktiikan ja strategian väliin on sotatieteissä muodostunut Napoleonin sotien jälkeen myös termi operaatiotaito, jonka sotilaallista merkitystä ei juuri tunneta. Toisena keskeisenä 1800-luvun strategiavaikuttajana ollut Jomini eroteli taktiikan käsitteen suurtaktiikaksi (*grand tactics*) ja taktiikaksi (*tactics*). (Huttunen 2005.) Operaatiotaidon nähdään polveutuvan juuri suurtaktiikan termistä. Alun perin Neuvostoliitossa käytössä ollut operaatiotaidon käsitettä ja osaamista on kehitetty erityisesti Naton toimesta. (Rekkedal 2013, 77.) Toisena keskeisenä Jominin perintönä voidaan nähdä edelleen korostetun logistiikan ja huollon merkityksen korostaminen (Visuri 2003).

Toisen maailmansodan aiheuttamat muutokset erityisesti ydinaseiden muodossa vaativat strategiakäsitysten uudistusta sotatieteiden alalla. Maailmanlaajuista tutkimuskenttää voidaan nähdä Yhdysvaltojen hallitsemana, koska silloinen Neuvostoliitto, marxilainen tutkimusperinne tai Länsi- ja Keski-Euroopan painotukset eivät pystyneet haastamaan Yhdysvaltojen hegemoniaa. (Visuri 1997, 13-14.) Neuvostoliiton luhistumisen jälkeen Yhdysvaltojen voi-



daan huomata saavuttaneen maailmanlaajuisesti tietynlaisen hegemonian kylmän sodan aikana vallinneen omanlaisensa voimatasapainon sijaan. Tämän voidaan olettaa vaikuttaneen merkittävästi aina tämän päivän käsityksiin liittyen strategiaan, kun markkinatalouden voidaan nähdä pärjänneen suunnitelmataloutta paremmin. Näin myös länsimaisten strategiakäsitysten suosio on kasvanut sen sijaan, että vallalla olisi suunnitelmatalouden viisivuotissuunnitelmia tai muita vastaavia.

Sotatieteen alalla on jo 1900-luvulla yleistynyt myös suurstrategian (*grand strategy*) käsite, jolla tarkoitetaan kaikkien kansallisten resurssien liikekannallepanon ja käytön sotaa varten (Rekkedal 2013, 26). Strategian viideksi tasoiksi tai kerroksiksi voidaan määritellä tekninen, taktinen, operatiivinen, alueellinen strategia ja suurstrategia (Visuri 1997, 76-77). Liiketoiminnan maailmassa samankaltaista jaottelua voi tehdä esimerkiksi tarkastelemalla asioita organisaatioiden eri tasojen strategioita esimerkiksi yritys-, liiketoiminta- ja toimintostrategioina.

Vaikka teknologia kehittyi, perinteisten ja ensimmäisten strategiaajattelijoiden ajatuksille nähdään olevan paluuta aika ajoin. Vietnamin sodan (1954-1975) aikana ja sen jälkeen amerikkalaiset alkoivat jälleen tutkia erityisesti Clausewitzin ja Sunzin klassisen sodankäynnin teoksiin pohtiessaan, miksi Yhdysvaltojen tekninen ylivoima ei tuonut voittoa. Tutkimukset johtivat Yhdysvaltojen armeijan myllerrykseen 1980-luvulla ja käsitykseen, että sotaa ja politiikkaa ei voisi pitää erillisinä elementteinä unohtamatta myöskään kansan tukea. (Rekkedal 2013, 19.) Mielenkiintoista on, että ajatuksissa voidaan nähdä yhteneväisyyksiä Clausewitzin ja Macchiavellinkin näkemyksiin, että sota ja politiikka tulisi nähdä kokonaisuutena.

Operaatiotaidon käsitteen yleistyessä viime vuosikymmenten aikana sotataittoa on jaoteltu Rekkedalin mukaan kolmeen tasoon. Strategia-käsitteen alle menee suuret linjat, jotka kuvaavat, miten sotaa tulisi suurin piirtein käydä. Operaatiotaidon alle menee suurehkot sotaliikkeet ja niiden toteutus sekä edellytysten luominen menestyksellisille taisteluille. Taktiikan alle nähdään kuuluvan aseellisen voiman ja liikkeen vaikutus viholliseen, jossa keskiössä on varsinainen taistelutoiminta. (Rekkedal 2013, 27.)

Sotataidon ala on luonnollisesti kehittynyt historian saatossa. Esimerkiksi Ukrainan kriisi on vaikuttanut keskeisesti länsimaiseen strategia-ajatteluun sotataidon alalla. Toisaalta Ukrainan kriisin voidaan nähdä palauttaneen keskustelun asevoimien käytöstä pelotteen ylläpitämiseksi ja tarvittaessa alueen puolustamiseen 2000-luvun alussa vallalla olleiden terrorismin torjunnan ja kriisinhallinnan sijaan. Myös tuoreimpina termeinä mielletty hybridisodan käynti voidaan nähdä osana suurvallan toteuttamaa laajaa keinovalikoimaa valtiodun ajamiseksi. (Raitasalo 2018.)

Clausewitzin voidaan nähdä erotelleen strategisen suunnittelun ja strategian toteutuksen selkeästi toisistaan, kuten myös strategia ja sen pohjalta tehty johtaminen voidaan nähdä toisistaan täysin erillisinä. Toisaalta taktisella tasolla tehdyt koko sodan lopputulokseen vaikuttaneet päätökset nähdään taktiikkana strategian sijaan. (Laaksonen ym. 2009, 6-7.)

Sotataidon alalla strategiakeskusteluissa esiintyy myös viitteitä kehkeytyvästä strategiasta. On sanottu Napoleonin väittäneen aikanaan, että hänellä ei ole ollut koskaan mitään sotasuunnitelmaa ja toisaalta preussilaisen sotamarsalkan Helmuth von Moltken tulkitaan kuvanneen jokaisen operaatiosuunnitelman menettävän varmuutensa välittömästi, kun ensimmäiseen yhteenottoon vihollisen päävoimien kanssa on käyty (Huhtinen 2005, 27). Clausewitzin ajatuksista on myös johdettavissa, että yksikään suunnitelma ei kestä ensimmäistä taistelua pidemmälle. Sotatieteen alalla strategiaa voi tutkia tieteenä, mutta Clausewitzin voidaan nähdä ajatelleen strategian ennen kaikkea käytäntönä. (Laaksonen 2009, 28.) Näin olleen myös sotataidon alalla voidaan nähdä viitteitä kehkeytyvästä strategiasta.

Vaikka erityisesti sotataidon alalla strategiaa voi jakaa useammalle portaalle, voidaan kuitenkin nähdä strategian käsittelevän suuria kokonaisuuksia pyrkiessään sodan voittoon ja toisaalta valikoimalla, mihin taisteluihin osallistutaan. Keskeisenä historiallisena ja sotatieteellisinä vaikuttajina tämän päivän liike-elämään ovat olleet esimerkiksi Antiikin ajan keskeisten toimijoiden ja Sunzin ajatukset, jotka näkyvät edelleen strategian kentällä. Yhtenä keskeisenä erona liiketoiminta- ja sotastrategioiden välillä voidaan nähdä aikakäsityksen. Sotatieteellinen strategia keskittyy nykyhetkeen mahdollisten tulevaisuudessa hankittavien resurssien sijaan ja saa perusteensa politiikasta. Tämä voidaan nähdä toimintasuunnitelmana, joka yhdistää keinot lopputuloksiin. (Laaksonen ym. 2009, 7.)

## 2.2 Liiketoimintastrategioiden ja strategisen johtamisen taustaa

Ymmärrätkö, minä hallitsen kaupankäyntiäni samalla tavalla kuin valtiomiehet Yi Yin ja Lü Shang muodostivat suunnitelmiaan, Sunzi ja Wuqi käyttivät joukkojaan ja Shang Yang laati lakejaan. Tämän vuoksi sanon, että jos miehellä ei ole tarpeeksi älyä sopeutua vallitseviin tilanteisiin, rohkeutta tehdä päätöksiä, hyvää tahtoa ymmärtää, milloin tulee antaa ja ottaa, sekä voimaa puolustaa omia asemiaan, niin en tule ikinä opettamaan kaupankäyntitapojani hänelle, vaikka hän haluaisikin oppia ne. (Kiinan varhaisimpina talousajattelijoina pidetty Bai Gui (370-300 eaa.), jonka kerrotaan luoneen varhaisen opin rikastumisesta kysynnän ja tarjonnan avulla. Teoksesta Sunzi Sodankäynnin taito, suom. Nojonen 2017).

Liiketoimintastrategioissa strategia voidaan nähdä linkkinä organisaation ja sen ympäristön välillä. Strategisten päätösten nähdään olevan tärkeitä, vaativan huomattavien resurssien sitouttamisen ja eivät ole helposti peruutettavissa (esim. Grant 2005, 12-14). Yhtenä vaihtoehtona määrittelyyn on myös Minzbergin (1987) viiden P:n malli, jossa strategia voidaan nähdä suunnitelmana (*plan*), mallina tai kaavana (*pattern*), asemana (*position*), näkökulmana (*perspective*) tai juonena (*ploy*). Ensimmäinen vaihtoehto lienee yleisin, jossa strategia nähdään pidemmän aikavälin suunnitelmana kohti haluttua tavoitetta. Malli tai kaava voidaan nähdä organisaation johdonmukaisena toimintana, joka välttämättä ei ole aina etukäteen kovin tarkasti suunniteltua. Asemalla tarkoitetaan organisaation valitsemaa tai hankkimaa asemaa markkinoilla. Näkökulma taas viittaa

näkemykseen organisaation tulevaisuuden tilasta. Liiketaloudellisella juonella organisaatio voi pyrkiä esimerkiksi hämäämään kilpailijoitaan.

Vaikka liiketoimintastrategian tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen 1950- ja 1960-luvun vaihteessa Harvardissa (esim. Porter 1983), strategiäkäsitetä oli sovellettu käytäntöön jo aiemmin. Strategia-sanaa nähdään käytetyn englannin kielellä ensimmäisen kerran vuonna 1688, jolloin liike-elämä lainasi sanan sotilaskäytöstä noudattaen samankaltaisia määritelmiä kuin sotataidon alalla (Whipp 1996, 263). Todellisen tarpeen strategiselle johtamiselle ja tämän ensimmäisille ilmenemismuodoille voidaan nähdä alkaneen teollisten vallankumousten aikaan, josta ensimmäinen ajoittuu 1700-luvun puolivälistä 1800-luvun puoliväliin tuoden mukanaan esimerkiksi höyry- ja keuhkoneet. Toinen teollinen vallankumous toi 1800-luvun puolivälistä 1900-luvun alkuvuosikymmeneen rautatien yleistymisen, massatuotannon ja sähköistämisen. (Juuti & Luoma 2009, 15-16.)

Vuonna 1908 perustetun Harvardin yliopiston katsotaan olleen ensimmäisiä oppilaitoksia, jossa pyrittiin opettamaan strategista ajattelua. Oppilaitoksessa tarjottiin jo vuonna 1912 pakollisena kurssia, jossa esimerkiksi rahoituksen ja kirjanpidon tiedoilla pyrittiin antamaan opiskelijoille laajempaa näkökulmaa yritysjohtajien kohtaamiin strategisiin ongelmiin. (Ghemawat 2002.)

Alfred Sloan suunnitteli General Motorsin toimitusjohtajana vuosina 1923-1946 strategian, joka perustui kilpailija Fordin vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Yhdysvaltojen ensimmäisiä kaukopuheluyhteyksiä varten alun perin perustettu AT&T-yrityksen 1930-luvulla tehtävässään ollut toimitusjohtaja Chester Bernard kehotti myös kiinnittämään huomiota ”strategisiin osatekijöihin”. (Ghemawat 2002.) Toisaalta myös Dupontin suunniteltua ja onnistunutta siirtymistä räjähdysaineiden valmistuksesta kemianteollisuuden pariin 1920-luvulla voidaan pitää onnistuneena strategian käyttönä (Ansoff 1984, 54). Toisella maailmansodalla nähdään myös olleen huomattava vaikutus omalta osaltaan liiketoimintastrategioiden tieteen alalle (Ghemawat 2002).

### 2.2.1 Strategiaprosessi – kohti kehkeytyvää toimintatapaa

Nuori luutnantti lähetti toisessa maailmansodassa ryhmän miehiä tiedusteluretkelle Alpeille. Pian ryhmän lähdettyä alkoi sataa lunta. Kun ryhmä oli ollut matkallaan kaksi päivää, oli luutnantti varma, että hän oli lähettänyt miehensä kuolemaan. Kuitenkin kolmannen päivän iltana miehet palasivat leiriin. Luutnantti kysyi, kuinka he olivat selvinneet. Miehet kertoivat olleensa epätoivoisia. He olivat olleet varmoja siitä, että menehtyisivät. Heillä ei ollut karttaa, kompassia eikä muitakaan suunnistamisessa tarvittavia välineitä. Kuitenkin yhtäkkiä joku heistä oli löytänyt kuluneen ja useita kertoja taitetun kartan taskustaan. Kun kartta oli löydetty, olivat miehet rauhoittuneet. Vaikka kartta ei täysin vastannut maastoa, he olivat laskeutuneet sen avulla alas vuorelta ja tulleet tutuille seuduille. Luutnantti pyysi saada nähdä kyseisen kartan. Karttaa tovin katseltuaan hän sanoi, että kartta ei ole Alpeilta vaan Pyreneiltä. (Weick 1987, suomennos teoksesta Juuti & Luoma 2009, 37.)

Perinteisen käsityksen mukaan strategiaprosessi on usein nähty ainoastaan ylimmän johdon tehtävänä (esim. Pietilä 2015, 58). Strategiaa pidettiin 1960-luvulla toimitusjohtajan tärkeimpänä tehtävänä (Montgomery 2012, 14) ja toi-

saalta myös suuri osa strategiakirjallisuudesta on olettanut samoin (Bowban & Kakabadse 1997). Organisaation ylimmän johdon voidaan nähdä usein myös suhtautuvan omaan strategiaansa hyvin vilpittömästi (Suominen, 2011). Toisaalta strategian käsitteeseen voidaan nähdä liittyvän ikuisen hierarkian ajatus johtuen käsitteen historiallisesta taustasta (Huhtinen & Mantere 2011, 120). Tämä käsitteen rakenteellinen hierarkkinen ajatus ja se, miten strategiaprosesseja on ollut aiemmin tapana toteuttaa, voidaan nähdä muokkaavan käsityksiämme strategiasta tänäkin päivänä. Pahimmillaan koko strategia voidaan nähdä muodostuvan vallanpitäjien keinoksi pitää kiinni ja ylläpitää valtasuhteita sen sijaan, että strategian avulla pyrittäisiin kohti päämäärää (Franck 2011, 129).

Strategia on nähty toisaalta myös ylimmän johdon kaukana suorittavasta tasosta tekeminä strategisina linjauksina, mutta viime aikoina suorittava taso ja keskijohto on otettu osaksi strategiaprosessista käytävää keskustelua. Nopeutta ja innovatiivisuutta vaativan kilpailun myötä voidaan nähdä vaadittavan organisatorista hajauttamista, jossa keskijohto tekee strategisia päätöksiä ollessaan lähempänä asiakkaita (Johnson, Melin & Whittington 2003).

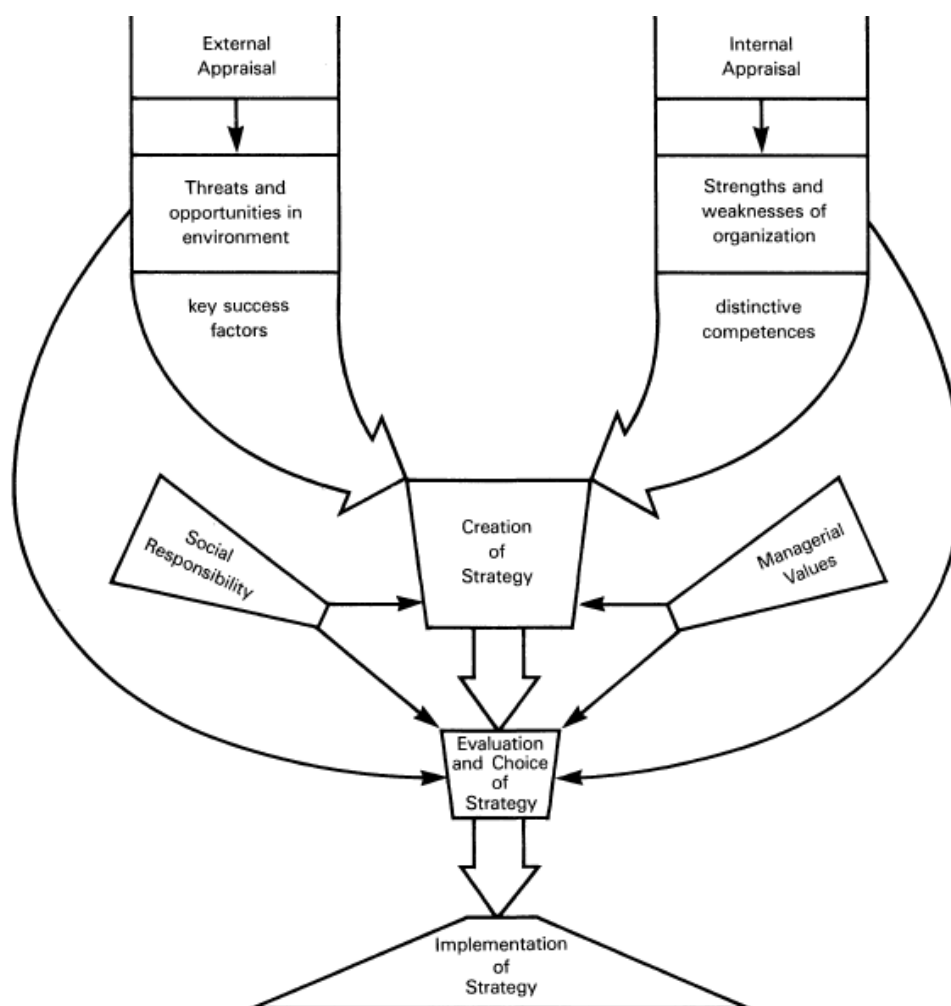
Strategiaprosessin muodostumisessa on havaittavissa kaksi selkeää erilaista näkökulmaa (normatiivinen ja deskriptiivinen). Edellä mainituista näkökulmista voidaan käyttää myös jakoa suunnittelu- ja prosessikoulukuntaan (esim. Furu 2011, 78). Toisaalta kaksi vaihtoehtoista näkökulmaa yhdistettynä monitehteilisen alan tutkimukseen vahvistavat strategian tutkimusta tieteenalana, kun useammat näkökulmat tuovat omat näkökulmansa keskusteluun (Hutzschenreuter & Kleindienst 2006).

Strategiaprosessin vaiheet voidaan jaotella esimerkiksi strategiseen analysointiin, strategian kehitykseen ja strategian toimeenpanoon. Strategian toimeenpanon eli implementoinnin voidaan nähdä olevan toimintaa, jolla pyritään etenemään kohti tavoitetta sekä toteuttamaan organisaation perustehtävää ja visiota. Toisaalta strategian implementoinnin voidaan nähdä olevan myös aikomusten toteutumista. (MacLennan 2010, 11.) Normatiivisen koulukunnan edustajat erottavat vaiheet selkeämmin toisistaan, kun deskriptiivisen suuntauksen näkemykset sijoittavat vaiheet enemmän päällekkäisinä.

Japanilaisen teollisuuden huomattavan menestyksen amerikkalaisiin verrattuna 1980-luvun alkuun tultaessa voidaan nähdä tuoneen strategisen johtamisen kentälle merkittävän lisän, jolloin amerikkalainen käsitys strategiasta nähtiin liian analyttisena jättäessä vähemmälle huomiolle muun muassa laadun, kulttuurin, yhteisöllisyyden ja lojaaliuden. Samanaikaisesti Henry Mintzberg puhui kehkeytyvästä strategiasta (*emergent strategy*) ja perusteli näkemystään kuvaamalla kaikkien organisaatioiden viiden vuoden kehityshistorian olleen erilainen kuin viisi vuotta aiemmin laaditun strategian. (Juuti & Luoma 2009, 19.) Omalta osaltaan tuolloin luotiin pohjaa rationaalisen strategiaprosessin suosion hiipumiselle.

Mintzbergin ym. (2009, 5) kuvaamat kymmenen koulukuntaa kuvaavat hyvin strategisen johtamisen kehitystä kohti kehkeytyvämpää mallia. Ensimmäisenä koulukuntana voidaan nähdä pidettävän design- tai mallinnuksen koulukunnan, jonka juuret ulottuvat 1960-luvulle ja Harvardin yliopistoon. Ky-

seisessä mallissa pyritään yhteensovittamaan organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, joista pyritään luomaan vaihtoehtoiset strategiat ja valitsemaan paras mahdollinen. (Mintzberg 1990.) Kyseisen koulukunnan tuottamaa SWOT-analyysiä käytetään tänäkin päivänä yritysjohton konsulttien toimesta. Kriittikinä design-koulukuntaa kohtaan voidaan nähdä useiden strategioiden kehittäminen yritys ja erehdys -toimintamallilla olevan kallista sekä näkemyksen toimimattomuuden vaikeasti ennustettavassa toimintaympäristössä (Ansoff 1991). Toisaalta myös keskeisenä haasteena koulukunnassa voidaan nähdä olevan vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen (kuvio 1).

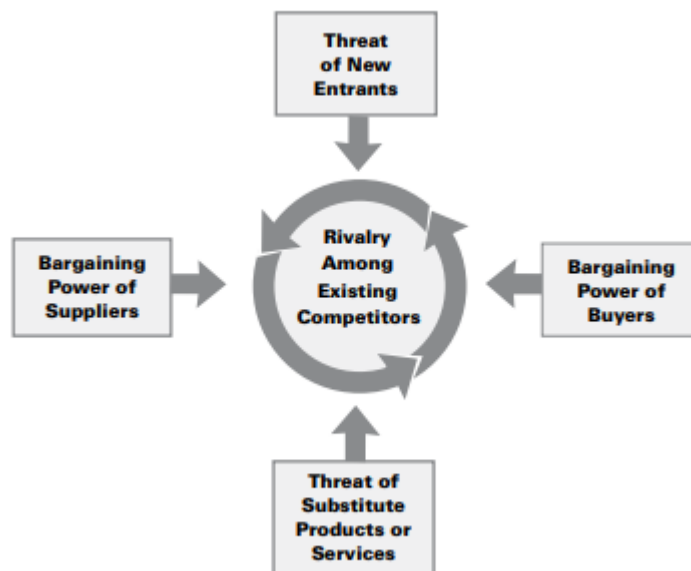


KUVIO 1 Yksinkertaistettu design-koulukunnan malli (Mintzberg 1990, 174)

Toisena koulukuntana pidetään suunnittelukoulukuntaa, joka nimensä mukaisesti korostaa menestyksen avaimen olevan suunnittelun (Ansoff 1977). Suunnittelukoulukunta voidaan nähdä tietynlaisena design-koulukunnan aikalaisena, jotka ovat molemmat tuoneet omat näkemyksensä osaksi liiketoimintastrategioiden kehitystä pyrkiessään todistamaan toisen koulukunnan puutteita (Ansoff 1977 & 1991; Mintzberg 1990 & 1994a). Keskeisenä erona voidaan nähdä

verrattuna design-koulukuntaan olevan formaalimman ja tarkemmin vaiheistetun suunnitteluprosessin rationaalisenä pidettävän suunnittelukoneiston toimesta. Kritiikkinä voidaan nähdä pidettävän luovuuden ja innovatiivisuuden vähentymisen sekä joustavuuden puutteet (Mintzberg 1994a).

Strategiakeskusteluun 1980-luvun alulla nousutta asemointi- tai positiointi-koulukuntaa pidetään kolmantena normatiivisena koulukuntana (Mintzberg 1990). Koulukunnan voidaan nähdä nousseen vastaamaan kilpailijoihin ja toimintaympäristöön liittyviin kysymyksiin, joihin aiemmat teorit eivät olleet vastanneet (Porter 1983). Tarkoituksena ja keskiössä nähdään tarkoituksenmukaisena saavuttaa puolustettava markkina-asema eli positioida itsensä markkina-alalle. Tämä asema voidaan saavuttaa tietyn erityisen hyvän tuotteen tai palvelun valikoimaperusteisella positioinnilla, lähellä perinteistä segmentointia olevalla tietyn asiakasryhmän tarpeiden täyttämällä tarveperusteisellä positioinnilla tai ainoastaan tietyllä tavalla saavutettavissa olevien asiakkaiden saavutettavuusperusteisellä positioinnilla (Porter 1996). Yhtenä työkaluna toimintaympäristön ja kilpailijoiden analysointiin Porter (2008), kuvaa viiden kilpailuvoiman mallin, jossa analysoidaan toimialalla vaikuttavat ja kilpailuun vaikuttavat voimat. Olemassa olevien toimijoiden välisen kilpailun lisäksi analysoidaan uusien tulokkaiden uhkaa, ostajien neuvotteluvoimaa, korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostamaa uhkaa sekä tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa (kuvio 2).



KUVIO 2 Viiden voiman malli (Porter 2008, 27)

Aiemmat koulukunnat voidaan nähdä kuvanneen sitä, miten strategia tulisi muodostaa, kun yrittäjyyskoulukunta pyrkii kuvaamaan sitä, miten strategia todellisuudessa muodostuu, jolloin strategian suunnittelu ja toimeenpano sulautuvat osittain yhteen (Venkataraman & Sarasvathy 2001). 1980-luvulla strategiakeskusteluun nousut koulukunta painottaa edellisten kolmen koulukun-

nan sijaan voimakkaasti intuitiota ja strategia itsessään voi olla jopa visio tai tulevaisuuden näkymä johtajan ajatuksissa. Toisaalta strategia voidaan nähdä kaksiosaisena, jossa ylhäältä alas tulevan top-down-mallin lisäksi kasvua haetaan yrityksen sisäisellä yrittäjyydellä, jossa pyritään löytämään uutta liiketoimintaa jo olemassa olevan lisäksi yrittäjähenkisesti (Burgelman 1983). Yrittäjyyskoulukunnassa strategian nähdään henkilöityvän vahvasti visionääriseen johtajaan (Venkataraman & Sarasvathy 2001). Tällöin toiminnan henkilöityessä melko paljon yksittäiseen henkilöön, voi luottamus tähän henkilöön muodostua liialliseksi, jolloin henkilön poistuessa tai vaihtoehtoisesti jäädessä kehityksen kyydistä, voi organisaatio hetkellisesti kärsiä huomattavan iskun tai jäädä kiinni menneisyyteen.

Kognitiivisen koulukunnan nähdään keskittyvän erityisesti strategian luomisen ajatusprosessiin ja omaa juuria kognitiivisessa psykologiassa. Toiselta nimeltään ajattelun koulukunta perustaa ajatuksensa toiminnan ja reflektoinnin vuoropuheluun. (Schwenk 1984.) Tällöin kokemus muokkaa ajattelua, lisääntynyt tietämys vaikuttaa toimintaan, joka muovaa jälleen kokemuksia. Tällöin strategia nähdään muodostuvan strategin ajattelun tuloksena, johon vaikuttavat keskeisesti aiemmat kokemukset ja tietämys aiheesta.

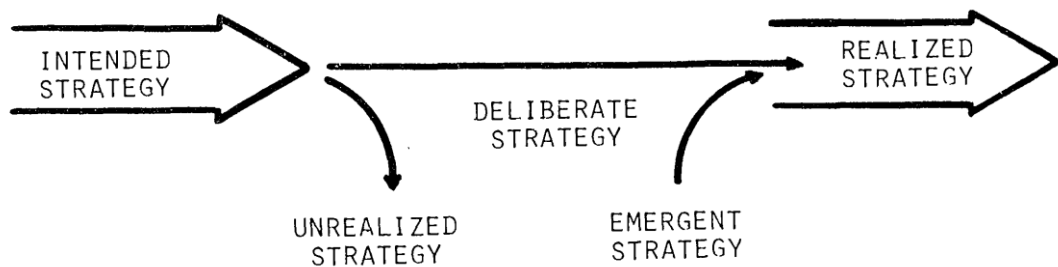
Oppimisen koulukunnalla voidaan nähdä olevan juuria jo 1950-lopulle, kun Lindblom (1959) korosti oppimisen merkitystä ja kritisoi rationaalisen päätöksenteon realismia kuvaamalla päätöksentekijöiden tekevän päätöksiä mudding through -periaatteelle, jolla kuvataan vaivalloista selviytymistä tai ”rämpien läpi” -tyylistä päätöksentekoa vajavaisen tiedon pohjalta. Strategian muodostuminen koulukunnan mukaan muistuttaa oppimista, jossa strategiaa päivitetään jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa tai tilanteen muuten niin vaatiessa. Niin kognitiivinen kuin oppimisen koulukunta voidaan nähdä inhimillisemmän näkökulman vaihtoehtona faktoihin ja rationaalisuuteen perustavien koulukuntien rinnalla.

Valtakoulukunnassa organisaatiot nähdään poliittisina toimintoina, joissa yksilön ja organisaation menestyksen edellytyksenä ovat valta ja vallan käyttö (Pfeffer 1992). Koulukunnan mukaan konfliktit, politikointi ja neuvottelut eri sidosryhmien kesken johtavat parhaan strategian muotoutumiseen, jolloin strategin rooliin nousee organisaatiossa vahvin tai eniten valtaa omaava toimija. Valtakoulukunnan vastakohtana voidaan nähdä olevan kulttuurikoulukunta, jossa pyritään löytämään yhteinen etu oman edun tavoittelun sijaan. Tällöin strategiaan vaikuttaa keskeisesti organisaatiokulttuuri uskomuksineen, perusolettamuksineen, arvoineen ja artefakteineen. (Saffold 1988.) Tällöin erityisen vahva kulttuuri voi myös hidastaa mahdollista tarpeellista muutosta, vaikka toisaalta voidaan nähdä olevan yhteyttä esimerkiksi organisaation tehokkuuteen (Denison & Mishra 1995).

Strategisen suunnittelun vähyyden voidaan nähdä olevan vähäisintä ympäristökoulukunnassa, jonka mukaan deterministisen näkökulman mukaan kaikki tapahtuu väistämättä eikä tapahtumien kulkuun voi juuri vaikuttaa, tuoden aikaisempiin koulukuntiin lisättyä evoluution näkökulman (Burgelman 1991). Suurimpien, vahvimpien ja vakiintuneempien nähdään selviytyvän

toimintaympäristön luonnonvalinnasta parhaiten. Toisaalta myös organisaatorakenne tulisi ottaa huomioon jo yritystä perustettaessa, koska organisaatorakenteen monimutkaisuus lisää riskiä selviytyä luonnonvalinnasta ja toisaalta häiriöitä kokiessaan organisaation nähdään pyrkivän takaisin alkuperäiseen tilaansa. (Hannan & Freeman 1984.) Koulukunta voidaan nähdä tietynlaisena ääripään ajatteluna, jossa pyritään ainoastaan sopeutumaan ympäristön aiheuttamiin paineisiin ja johdon sijaan juuri toimintaympäristö toimii strategin roolissa.

Konfiguraatiokoulukunnan voidaan nähdä yhdistelevän erilaisia näkemyksiä strategiasta ja strategiassa voidaan käyttää minkä tahansa koulukunnan prosesseja sekä toisaalta myös tilanteen muuttuessa vaatii strategiakin päivittämistä (Mintzberg ym. 2009, 6-7). Strategiat pääosin muodostuvat sekä tarkoituksellisesti että kehkeytyvällä tavalla (kuvio 3). Konfiguraatiolla voidaan nähdä tarkoitettavan rakennetta, muotoa tai kokoonpanoa. Strategian ja rakenteen nähdäänkin olevan keskeisesti yhteydessä ja johtajan rooli korostuu koulukunnan mukaan erityisesti muutostilanteissa (Miller 1986).



KUVIO 3 Strategioiden tyypit (Mintzberg & Waters 1985, 258)

Koulukuntien näkemykset ovat kehittyneet ja muovautuneet aikakausien vaatimusten ja edellisten koulukuntien huomiotta jättämien ajatusten pohjata. Tämä kuvaa strategiakeskustelun kehitystä kohti kehkeytyvämpää strategiaa ja strategian muokkauskykyä toimintaympäristön vaatimusten mukaan. Voidaan kuitenkin todeta koulukuntien antavan melko kapeakatseisen näkemyksen strategiasta tai strategiaprosessista ja toisaalta monissa yhteyksissä voidaan nähdä piirteitä useammastakin koulukunnasta.

Kilpailun eri aloilla voidaan nähdä lisääntyneen ja toimijoiden määrän lisääntyneen. D'Aveni (1994) on käsitteellistänyt äärimmäisen kilpailun toimintaympäristön termillä hyperkilpailu. Tämänkaltaisessa kilpailutilanteessa selvittämiseksi voidaan tarvita koviakin toimia (Santalainen & Baliga 2015, 22). Näitä voivat olla esimerkiksi hardball-strategiat, joita on Stalkin ja Lachenauerin (2004) mukaan tunnistettavissa neljä perustyyppiä. Ensimmäisessä löydetään ja eliminoidaan kilpailijoiden pääosan tuloksesta tehneet toiminnot. Toisessa varastetaan ilman patentin suojausta olevat ideat, jotka otetaan omiksi. Kolmannessa pyritään johtamaan kilpailijaa harhaan ja neljännessä halutaan valtavalla voimalla käydä vastustajan kimppuun tarkoituksena musertaa kilpailija. (Stalk & Lachenauer 2004.) Kaikki toiminnot vaativat erinomaista kilpailijan tuntemusta.



## 2.2.2 Strategia käytäntönä & strategiointi

Strategia-alan tutkimuksissa on kiinnitetty toistaiseksi vain vähän huomiota siihen, miten strategia voi muuttua toimeenpanon aikana, koska organisatoriset toimijat pyrkivät järkeistämään tai selventämään (*make sense*) strategiaa toimeenpanon vaiheessa (Sajasalo, Auvinen, Takala, Järvenpää & Sintonen 2016). Strategiatutkimuksen alalla strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus (SAP) pyrkii tarkastelemaan strategiaa ennen kaikkea ihmisten toiminnan näkökulmasta. Tämä strategiatutkimuksen luontainen jatkumo pyrkii karsimaan ylimääräistä hienoutta ja myyttisyyttä käsitteen ympäriltä. Toisaalta myös koko strategia ja strategiointi voidaan nähdä eri vaiheiden sijaan kokonaisvaltaisena toiminnan suunnittelun ja toteutuksen muodostamana kokonaisuutena, jossa tarkoitukselliset ja kehkeytyvät strategiat ilmenevät vallitsevan tilanteen mukaan toteutuvat osittain samanaikaisesti (Santalainen & Beliga 2015, 30).

Strategia nähdään sosiaalisesti konstruoituneena ja olennaista ei nähdä olevan se mitä organisaatiolla on, vaan mitä organisaatio tekee (Jarzabkowski 2004). Toisaalta myös mielenkiinnon kohteena nähdään olevan strategisessa roolissa olevien henkilöiden jokapäiväisessä toiminnassa tapahtuvat käytännölliset toimenpiteet, joita strategit käyttävät toteuttaessaan strategista johtamista, toisin sanoen strategioidessaan (*strategize*) (Whittington 1996). Näkemyksen mukaan strategia on vuorovaikutukseen perustuva sosiaalinen prosessi (Vaara & Whittington 2012). Tutkimussuuntausta on toteutettu erityisesti Euroopassa ja se voidaan nähdä kritiikkinä perinteistä ja vallalla ollutta pohjoisamerikkalaista strategiatutkimusta kohtaan (Carter ym. 2008). Myös sotatieteissä on Suomessa havaittu tuoreempi tutkimussuuntaus tai luontainen jatkumo strategiatutkimuksen kiinnostuksen kohteille puhuttaessa strategiasta käytäntönä (Huotari 2012; Laaksonen 2009, 44-45).

Tutkimussuunnan nähdään tunnistavan aiempaa suuremman määrän strategisia toimijoita perinteisen johtajakeskeisen strategiatutkimukseen verrattuna (Bowman & Kakabadse 1997; Vaara & Whittington 2012). Strategian roolissa voidaankin nähdä olevan henkilöt, jotka ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla rakentaneet itselleen mahdollisuuden vaikuttaa strategiaan ja sen toteutumiseen (MacIntosh & Beech 2011). Strategian merkityksen nähdään rakentuvan siten kuin se viestitään organisaatiossa ja toisaalta kielenkäyttämistä pidetään keskeisessä roolissa (Sajasalo ym. 2016). Strategiatutkimuksen kehityksen voidaan nähdä olevan osa laajempaa tieteellistä muutosta, jossa johtamisen ja organisaatiotutkimusta on pyritty inhimillistämään (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).

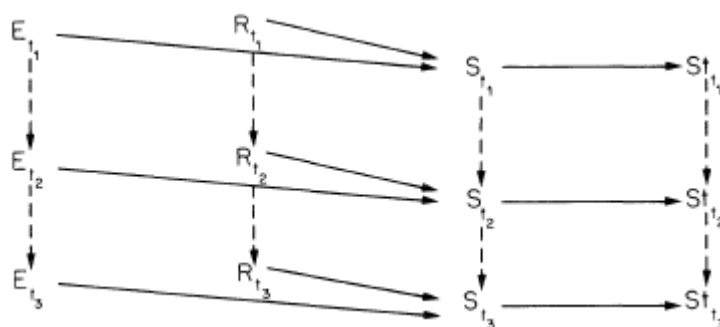
Strategiatutkimuksen alalle tullut sosiaaliseen konstruktionismiin sekä vuorovaikutuksen ja sosiaalisen prosessin liittyvät näkemykset voidaan nähdä linkittyvän vahvasti myös tarinallisuuden lisääntymiseen strategiaa luodessa ja toteutettaessa, jolloin tarinallisuudella saadaan strategiasta helpommin ymmärrettävä, sisäistettävä ja samaistuttava (Barry & Elmes 1997). Strategia voidaankin nähdä myös fantasian (*fantasy*) kaltaisia piirteitä (MacIntosh & Beech 2011; Sajasalo ym. 2016). Tarinallisuus edesauttaa henkilöstöä ymmärtämään, sisäis-

tämään ja samaistumaan osaksi organisaation strategiaa. Tietyntyylinen toimintaympäristön muutosnopeus ja -ketteruus korostuvat tämän päivän kilpailussa, jolloin tarinallisuudella voidaan edesauttaa ennen kaikkea strategian toteutumista strategian ollessa ymmärrettävämpi ja samaistuttavampi.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen on helposti liitettävissä myös valtaan ja strategiaan liittyvät kysymykset, joille voidaan nähdä olevan myös tarvetta (Carter ym. 2008). Tällöin strategian muodostuessa sosiaalisissa suhteissa vallan eri ilmenemismuodot mahdollistavat vaikuttamisen strategiisiin asioihin myös muiden kuin organisatorisessa asemassa olevien toimesta. Tutkimussuuntaus voidaan nähdä vaikuttavan koko käsitykseen strategiasta, koska perinteisen strategisen suunnittelun lisäksi strategia nähdään huomattavasti kokonaisvaltaisemmin, jolloin strategiaprosessin eri vaiheet nivoutuvat yhteen jopa aiempaa saumattomammin.

### 2.3 Osuuskunta organisaatorakenteena ja osuustoiminnan taustaa

Strategian ja organisaatorakenteita koskevan kirjallisuuden voidaan katsoa alkaneen Chandlerin jo vuonna 1962 kirjoittamasta kirjasta ”Strategy and Structure”. Kyseinen kirja on ensimmäisiä pääsääntöisesti yritysstrategiaa koskevana kirjallisuutena, jossa kuvattiin organisaation strategian olevan yhteydessä siihen, miten organisaatio olisi tehokkainta organisoida. (Hall & Saias 1980; Laamanen ym. 2005, 18; Miller 1986.) Chandler (1962, 15; Mintzberg ym. 2009, 336) on todennut uuden strategian vaativan uutta tai vähintään uudelleenmuotoilua (*refashioned*) organisaatorakennetta toimiakseen tehokkaasti. Hall ja Saias (1980) ovat koostaneet Chandlerin ajatuksia perinteisen tai klassisen mallin mukaisista ajatuksista, miten ympäristö ja olemassa olevat resurssit asettavat vaatimuksia strategialle, joka taas vaatii uudistettua rakennetta (kuvio 4).



KUVIO 4 Strategian ja rakenteen välinen dynaamiset suhteet (Hall & Saias 1980)

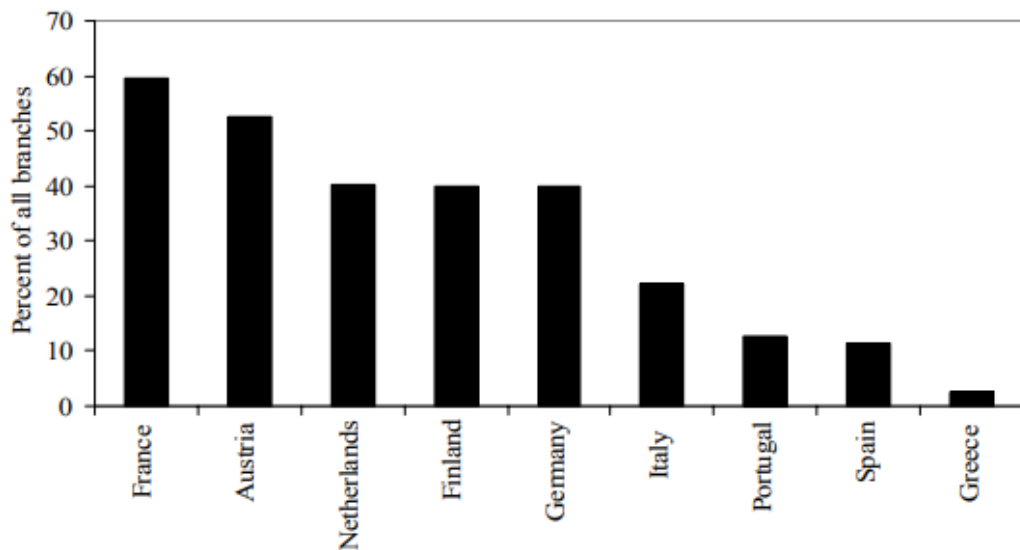
Organisaatorakenne mielletään usein organisaatiokaaviona tai vastaavana. Tämä voidaan kuitenkin nähdä olevan myös muuta kuin suunniteltu verkosto (*network*), johon vaikuttavat se mitä verkostossa tapahtuu sekä eri organisaation

osien välillä olevat prosessit. Tämän rakenteen muodostaman kokonaisuuden voidaan myös osaltaan nähdä vaikuttavan strategian muotoutumiseen, jonka takia rakenteen ja strategian välinen suhde voidaan nähdä monimutkaisena ja iteratiivisena. (Hall & Saias 1980.) Strategiatutkimuksessa on myös rakenteen ja strategian välistä yhteyttä kritisoitu esimerkiksi toteamalla strategian ”rikkaimman” sisällön liittyvän harvoin rakenteeseen, vaikka toisaalta on tunnistettavissa yleisiä konfiguraatioita, joiden nähdään edistävän organisaation toimintaa (Miller 1986).

Osuuskuntajohtamista tutkinut Iiro Jussila (2015, 15) on todennut kapitalismissa yrityksen olevan yhtä kuin osakeyhtiö. Toisaalta vaikka osuuskuntien määrä on osakeyhtiöitä pienempi, osuuskuntien jäsenmäärät ylittävät osakeyhtiöiden osakasluvut (Troberg 2014, 9). Voidaan olettaa, että osakeyhtiöiden suurempi määrä muovaa tämän päivän tyypillisiä käsityksiä yrityksestä, mutta osuuskunnan yhteisöllinen ajatus pitää sisällään piilevää potentiaalia jäsenien kokonaisvaltaisen edun ajamisen omistajille tuotettavien voittojen sijaan. Jussila (2015, 302) toteaaakin osuuskunnan olevan tulevaisuuden yritysmalli. Tämän takia tässä tutkimuksessa perehdytään osuuskunnallisessa organisaatiossa toteutettavaan strategiaprosessiin.

Osuuskuntia on syntynyt erilaisista tarpeista ympäri maailmaa ja ensimmäiset osuuskunnat on perustettu Euroopassa jo 1800-luvun alkupuolella levi-ten 1900-luvulla maailmanlaajuisiksi. Tänä päivänä osuuskunnat ovat Euroopan maissa merkittäviä toimijoita kaupan alalla sekä pankki- ja vakuutus-toiminnassa, joiden lisäksi myös useissa maissa metsä- ja maataloudessa osuuskunnat voidaan tärkeässä asemassa. (Troberg 2014, 19.) Osuuskuntien osuuden esimerkiksi Suomen bruttokansantuotteesta voidaan nähdä olevan merkittävä, koska esimerkiksi vuonna 2011 osuuskuntien yhteenlaskettu liikevaihto oli 31,5 miljardia euroa, henkilöstömäärän 104 000 ja jäseniä lähes 7,12 miljoonaa. Luvuista puuttui vielä yli 4000 pienemmän osuuskunnan toiminta. (Pöyhönen 2013, 1.)

Kuten kuvio 5 havainnollistaa, osuuskuntamuotoiset finanssialan yritykset ovat suuressa roolissa Euroopan maissa. Euroopan ulkopuolisissa maissa markkinaosuudet ovat yleisesti pienempiä, mutta useissa maissa osuuskuntamuotoisten finanssialan organisaatioiden roolia ei voi nähdä merkityksettömänä (Hesse & Cihak 2007).



KUVIO 5 Osuuskuntamuotoisten pankkien vähittäismarkkinaosuudet (Hesse & Cihak 2007, 3)

Osuuskunta organisaatorakenteena ja yritysmuotona luo oman mielenkiintoisen tutkimuksellisen haasteen, koska se eroaa osakeyhtiöstä huomattavasti jo perustehtävänsä takia. Osakeyhtiölaissa todetaan ” Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.” (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 5). Toisaalta ”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.” (Osuuskuntalaki 2013/421 § 5). Voidaankin puhua perimmäisen tarkoituksen olevan edellä mainitussa kahdessa yhtiömuodossa erilainen jo lakien mukaan. Kalmi (2002) on listannut osuuskunnan tyypillisiksi säännöiksi seuraavat asiat:

1. Osuuskunnan tuottama ylijäämä jaetaan suhteessa osuuskunnan käyttöön,
2. Osuuskunnan äänivalta jaetaan tasan kaikkien sen jäsenten kesken ”jäsen ja ääni”-periaatteella,
3. Osuuskunnan jäsenyys on avoin ja
4. Osuuspääoma palautetaan jäsenelle nimellisarvoisena.

Kaikkia sääntöjä noudattavia osuuskuntia on myös kutsuttu ”perinteiseksi osuuskunniksi” (Nilsson 1999). Ylijäämän jakoperuste käytön mukaan voidaan nähdä keskeisenä osuuskuntia määrittävänä tekijänä, josta myös muut säännöt juontavat juurensa (Kalmi 2002). Äänivallan jakautuminen tasan kaikkien kesken jäsen ja ääni -periaatteella voidaan nähdä luovan demokraattista päätöksenteon kulttuuria, jossa yritysmuoto ei edes mahdollista äänivallan keskittymistä kenellekään omistajista (Troberg 2014, 54).

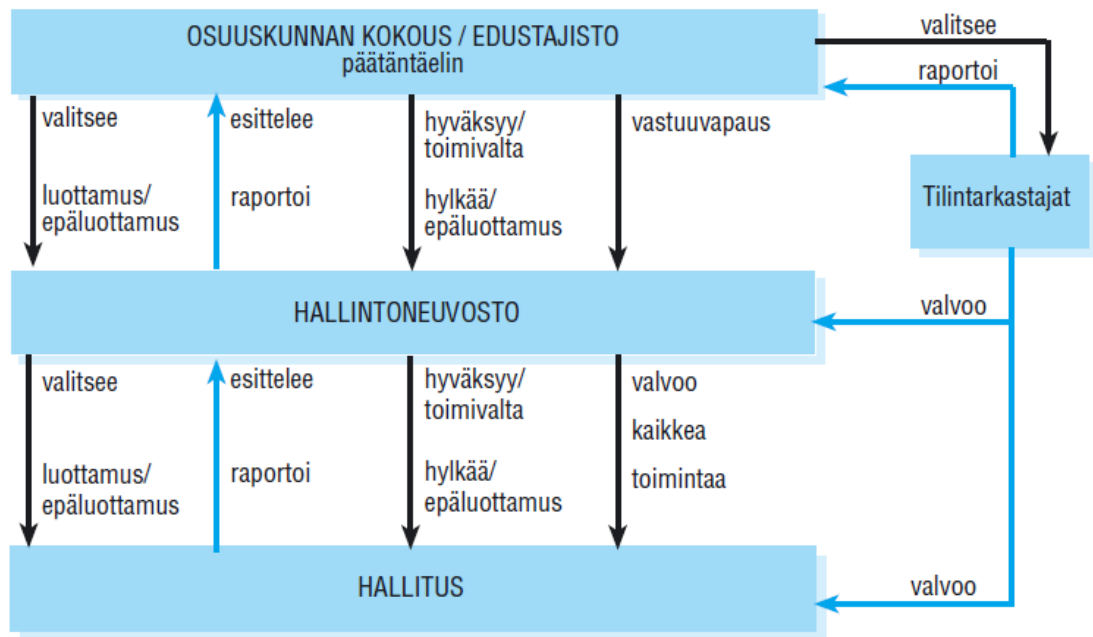
Osuustoiminta nähdään taloudellisena toimintana, jota harjoitetaan ihmisten yhteisiä tarpeita varten jäsenten omistaessa ja johtaessa toimintaansa itse (Troberg 2014, 11). Taloudellisen toiminnan lisäksi toiminta perustuu yhteisöllisyyteen ja yhteisen hyvän luomiseen jäsenten eduksi. Tällöin organisaation rakenne muovaa koko organisaatiokulttuuria, jossa tarkoituksena on edistää jäsenien etuja kokonaisvaltaisemmin osakkeenomistajille tuotettavien maksimaalisten voittojen sijaan.

Osuuskunnassa voidaan nähdä myös yksilön ja kaikkien jäsenten yhteisen edun linkittyvän toisiinsa (Troberg 2014, 11). Tällä ajatuksella koko organisaatiossa pyritään luomaan kokonaisuutta ja yhteistä hyvää palveleva organisaatiokulttuuri sen sijaan, että tuijotettaisiin tiukasti omaa etua yksittäisen henkilön palkan tai vaihtoehtoisesti osinkojen muodossa. Tällöin kaikki ovat luomassa yhteistä hyvää jäsenistölle verrattuna siihen, että osakeyhtiössä työntekijät hyvin tehdyllä työllä lopulta kuitenkin tuottavat voittoa osakkeenomistajille.

Yhtenä keskeisenä erona osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä voidaan nähdä myös pääoman tärkeyden merkitys, joka on huomattavasti tärkeämpi osakeyhtiössä kuin osuuskunnassa esimerkiksi päätöksenteossa, jossa jäsen ja ääniperiaatteen sijaan osakkeiden lukumäärä ratkaisee äänivallan. Toisaalta myös osakeyhtiöstä saama hyöty perustuu jaettujen osinkojen perusteella tai sisään jätettyjen voittojen realisoimiseen osakkeet myymällä, kun osuuskunnasta saama hyöty perustuu käytettyihin palveluihin. (Troberg 2014, 13.)

Erilaisina osuuskuntatyypeinä voidaan nähdä tuottaja-, kuluttaja-, palvelu- ja pienosuustoiminta. Perinteisesti tuottajaosuuskunnat ovat liittyneet maatalouteen, jossa jäsenet ovat saaneet varmuutta ja kannattavuutta yksin toimimiseen verrattuna. Jäsenet ovat asiakkaan ja omistajan roolissa kuluttajaosuuskunnassa, jota edustaa S-ryhmän lisäksi puhelin-, sähkö- ja vesiosuuskunnat tuoden omistajille etuja sen mukaan kuin he käyttävät palveluita. Osuuspankit ja keskinäinen vakuutustoiminta edustavat palveluosuustoimintaa, jossa vakuutuksen ottaminen keskinäisestä vakuutusyhtiöstä ottaminen tuottaa automaattisesti jäsenyyden. Pienosuuskunnat, joissa jäsenet ovat organisaation työntekijöitä ja omistajia, on yleistynyt Suomessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Erityispiirteenä Suomessa voidaan pitää, että henkilöstön omistamia osuuskuntia toimii useilla eri aloilla, kuten esimerkiksi konsultoinnin, koulutuksen, sosiaali- ja hoitoalan, taiteen, rakennusurakoinnin tai matkailun aloilla. (Troberg 2014, 21-24.)

Ylintä päätösvaltaa osuuskunnassa käyttää osuuskunnan kokous, joka voidaan osittain tai täysin korvata jäsenten valitsemalla edustajistolla (kuvio 6). Osuuskunnan kokouksen haaste erityisesti suurissa osuuskunnissa nähdään olevan jäsenistön vähäinen osallistuminen etenkin asioiden ollessa kunnossa. Osuuskaupoissa ja -pankeissa usein valitaan edustajisto, jolloin jäsenet voivat vaikuttaa organisaation toimintaan äänestämällä edustajiston vaaleissa tai asettautumalla itse ehdolle. (Troberg 2014, 56.)



KUVIO 6 Osuuskunnan hallinnon kaava (Juutinen ym. 2006, 26)

Osuuskunnan jäsenistön puolesta yritysjohton ohjaus- ja valvontatehtävän hoitamista varten valittu hallitus nähdään olevan myös keskeinen hallintoelin, jonka tehtävänä on määrittää toimitusjohtajan kanssa organisaation strategiset linjat ja valvoa näiden toimeenpanoa (Troberg 2014, 57). Hallituksen ja osuuskunnan jäsenistön tai edustajiston välissä oleva hallintoneuvosto toimii hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa valvovana ja ohjaavana elimenä, joka voidaan myös nähdä omistajavalvonnan ja -ohjauksen keskeisenä elimenä (Juutinen ym. 2006, 31). Hallintoneuvosto myös valitsee hallituksen ja useimmissa tapauksissa myös toimitusjohtajan toimien samalla myös kasvualustana hallituksen tehtäviin (Troberg 2014, 59).

Usein omintakeinen omistajuusrakenne asettaa haasteita suurissa asiakasomisteisissa osuuskunnissa, koska yrityksen asiakkaiden muodostama laajajohjainen jäsenistö omistaa yrityksen, jolloin omistaja-asiakkaat tulisi pitää tyytyväisinä ja samanaikaisesti säilyttää kilpailukyky. Toisaalta osuuskunnat nähdään ennen kaikkea ihmisten yhteenliittymänä pääoman liittymän sijaan, jossa kasvua pyritään ensisijaisesti hakemaan kasvattamalla jäsenistön määrää ja lisäämällä jäsenistön osallistumista. (Troberg 2014, 60-61.)

Osuuskunnan päätavoite ei nähdä olevan puhtaan voiton tuottaminen osakeyhtiön tavoin, vaikka toiminnan tuleekin olla tuloksellista ja kannattavaa. Tällöin voittojen maksimoimisen ja korkean pääomantuoton sijaan keskiössä nähdään olevan palvelukyky sekä liiketoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen vastuullisesti ja tehokkaasti. (Troberg 2014, 43-44.) Taulukossa 1 voidaan nähdä olevan osuuskunnan ja hajaomistetun pörssiyrityksen keskeiset erot.

TAULUKKO 1 Osuuskunnan ja hajaomistetun pörssiyhtiön väliset erot (Jussila 2015, 96).

| Vertailukohta                                     | Osuuskunta   | Hajaomistettu pörssiyhtiö  |
|---|--|--|
| Lisäarvon ydintekijä                              | Omistajayhteisön jäsenten yhteistoiminta                                       | Arvokas ”kova” teknologia  |
| Investointien luonne                              | Aikaa sekä inhimillistä ja suhdepääomaa, rahaa etupäässä ylijääminä            | Finanssipääomaa  |
| Tuotto-odotus ja yrityksen päämäärä               | Paras arvo työlle tai kaupankäynnille  | Paras tuotto sijoitetulle pääomalle  |
| Riski   | Osuuskunnan käytön vaihtoehtokustannus sekä sosiaalinen ja minuus -riski       | Sijoitetun pääoman arvon lasku tai koko panoksen menetys   |
| Omistaja-arvo                                     | Osallistumiseen suhteutettu osuus yhteistoiminnan eduista                      | Osakkeiden määrän mukainen osuus yrityksen markkina-arvosta  |
| Arvotensiot                                       | Taloudellinen, tiedollinen, sosiaalinen, aistimuksellinen ja psykologinen      | Taloudellinen  |
| Ihmiskuva ja symboli                              | Yhteisöllinen onnellisuuden tavoittelija 😊😊😊                                   | Itsekäs taloudellinen hyödyn maksimoija, €£\$  |
| Ajan rooli omistajiarvossa                        | Arvopotentiali realisoitavissa osallistumalla yli ajan, yli jäsensukupolvien   | Arvo-osuus realisoitavissa pörssin aukioloaikoina  |
| Oikeus resursseihin                               | Kollektiivisesti yksityistä  | Yksilökohtaisesti yksityistä   |
| Hyötyminen edellyttää                             | Aktiivisuutta palveluiden käyttäjänä ja kehittäjänä                            | Osakkeiden oikea-aikaista ostoa ja myyntiä   |
| Keskinäinen riippuvuus                            | Vahvaa tuote-/ palvelu tai työmarkkinoilla ja demokratiassa                    | Rajoitettu finanssimarkkinoilla  |
| Omistajien rooli päätöksenteossa ja toteutuksessa | Keskeinen ja erikoistunut, psykologinen  | Mitätön ja täysin delegoitu, ei varsinaisia omistajia  |
| Ylijäämäoikeus                                    | Omistajayhteisön jäsenillä osallistumisen suhteessa                            | Sijoittajilla osakkeiden määrän suhteessa  |
| Muiden sidosryhmien asema                         | Tärkeitä kumppaneita, joiden reilu kohtelu johtaa yhteiseen menestykseen       | Vaihdettavia resursseja, joiden ristiriitaisia intressejä vastaan on keinoiteltava sijoittajille tulevan arvon maksimoimiseksi |
| Kilpailuedun määrittely                           | Jäsenilleen kestävästi työ-, tuote- tai palvelu -markkinoiden paras vaihtoehto | Sijoittajille kestävästi finanssimarkkinoiden paras sijoitusvaihtoehto   |
| Paikka arvoketjussa                               | Arvoketjussa jäsenten edessä tai takana, mahdollisesti integroituen            | Rajoittamaton  |

|                           |  |               |
|---------------------------|--|---------------|
| Toimiala                  | Jäsentarpeiden mukaisesti monipuolistuva, tappiottomuusrajoittein          | Rajoittamaton |
| Maantieteellinen toiminta | Jäsenten elinpiirin rajoittama, mahdollisesti kytkien maailmanmarkkinoihin | Rajoittamaton |

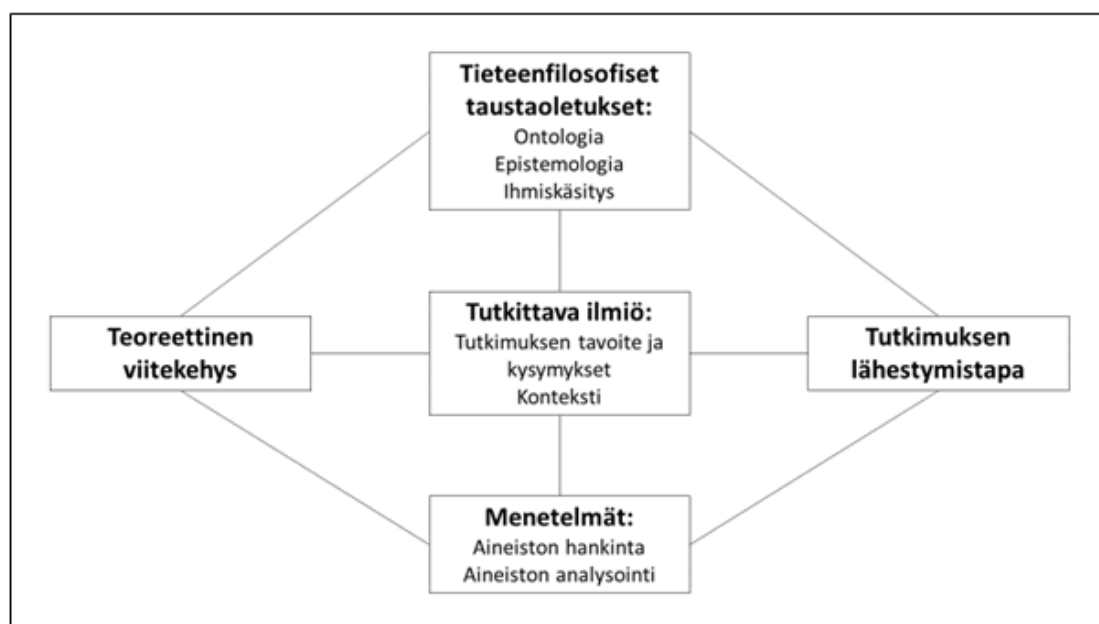
Kuten keskeisistä eroista ilmenee, hajaomistetun pörssiyhtiön arvot liittyvät voimakkaasti taloudellisiin intresseihin, kun osuuskunta tuo yhteisöllisyyden, päätöksentekoon osallistumisen ja kollektiivisen menestyksen tavoittelun kaltaisia arvoja. Toisaalta juuri nämä ei-taloudelliset arvodimensiot voidaan nähdä tämän päivän taloudessa erottautumiskyynä, jollaiselle voidaan nähdä olevan tilausta.

Kehitys strategisen johtamisen alalla on johtanut käsityksen strategian olemassaolosta muokkaantumiseen vastaamaan tämän päivän haasteita. Toisaalta juuri jäsenistön ja asiakkaan tarpeiden kuunteleminen sekä dialogin käyminen sidosryhmien kanssa nähdään arvokkaina asioina. Omalla tavallaan osuuskunnan yhtiömuotona voidaan nähdä vastaavan tämän tyyppisiin teemoihin.



### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus voidaan nähdä kokonaisuutena, johon vaikuttavat tutkittavan ilmiön, teoreettisen viitekehksen ja tutkimuksen lähestymistavan lisäksi tieteenfilosofiset taustaoletukset ja menetelmät (Puusa & Juuti 2011a, 25). Tieteellisen tutkimuksen eri osa-alueet nivoutuvat yhteen muodostaen eheän kokonaisuuden (kuvio 7). Tutkimuksen toteutus -kappale pyrkii vastaamaan vielä avoinna olevaan tutkimuksen kokonaisuuden kysymyksiin.



KUVIO 7 Tutkimuksen kokonaisuus: Puusa & Juuti 2011a, 25)

### 3.1 OP Ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa

Finanssipalveluiden arvioidaan toimivan edellä mainitulla hyperkilpailun alalla (Santalainen & Baliga 2015, 21). Omalta osaltaan tämän päivän megatrendit ovat olleet osaltaan muokkaamassa myös koko finanssialaa. Globaalia maailmantaloutta koskettavina megatrendeinä havaitaan teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, globalisaatio, kaupungistuminen, tiedon lisääntyminen, ilmaston muutos sekä väestön ikääntyminen (Ritakallio & Vuori 2018, 11). Kuten jo aiemmin mainittiin, finanssiala on kokenut useita muutoksia, josta viimeisinä suurina muutoksina digitalisaatio ja muutokset kuluttajakäyttäytymisessä ovat olleet suurina yksittäisinä muovaamassa myös OP Ryhmän toimintaa. Toisaalta myös digitalisaation asettamat paineet ovat omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että finanssialan organisaatiot ovat tehneet huomattavia investointeja mobiilipalvelutarjontaan (Sajasalo ym. 2016; Shaikh, Hanafizadeh, & Karjaluoto, 2017).

Finanssialalla toimivat yritykset tarjoavat asiakkailleen palveluita pankki-, vakuutus- ja sijoitustoiminnan osa-alueilla. Toimialalla on suuri merkitys myös Suomen yhteiskunnalle ja kansantaloudelle, sillä sen toiminta vaikuttaa yritysten ja kuluttajien toimintaedellytysten lisäksi myös maamme kilpailukykyyn. Alan toimijoilla on palvelutuotannon lisäksi tärkeä rooli myös esimerkiksi rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisessä. Suomen finanssimarkkinat ovat kansainvälistyneet nopeasti ja alalla on tapahtunut myös niin kutsuttua toimialaliikumaa esimerkiksi pankki- ja vakuutusyhtiöiden tiivistettyä yhteistyötään. Monien toimijoiden digitalisoitumisesta huolimatta Finanssialaa pidetään edelleen melko konservatiivisena ja vahvasti säänneltynä. (Finanssiala 2017.)

OP Ryhmässä keskeisinä liiketoimintasegmentteinä ovat OP Ryhmän (2015, 2016a, 2019b) toimintakertomusten mukaan pankkiliiketoiminta, vahinkovakuutustoiminta ja varallisuudenhoito. OP Ryhmän liiketoimintasegmentit mukailevat finanssialan yritysten kokonaistarjontaa pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden muodossa. Huomattavaa on toki, että finanssialan mukaan finanssikonsernit ovat usein pörssiyrityksiä. (Finanssiala 2017.) OP Ryhmä on kuitenkin osuuskuntamuotoisena säilyttänyt asemansa merkittävänä toimijana finanssialan markkinoilla.

OP Ryhmän jo yli sata vuotta pitkä historia pitää sisällään monia erilaisia uusia avauksia ja luopumisia. Vuonna 1920 osuuskassat saivat oikeuden ottaa talletuksia yleisöltä jäsenten lisäksi, jolloin toiminta alkoi saada pankkimaisia piirteitä. 1960-luvulla silloinen OKO teki jo ensimmäisen sopimuksen tietokoneiden hankkimiseksi ja automaattista tietojenkäsittelyä aloitettiin toteuttamaan. (OP 2019a.) Mielenkiintoinen laajennus asiakkaiden parissa toteutui vuonna 1974, jolloin Osuuspankit hyväksyivät jo käytännössä olleen linjan, että kaikkia väestöryhmiä palveltiin tasapuolisesti. Tänä päivänä aihetta voi pitää itsestäänselvyytenä, mutta tuohon aikaan Suomessa toimi muun muassa aatteellisia piirteitä omaavia pankkeja. OP-rahastoyhtiö aloitti toimintansa vuonna 1987, jolloin markkinoille tulivat ensimmäiset sijoitusrahastot OP-tuotto ja OP-kasvu.

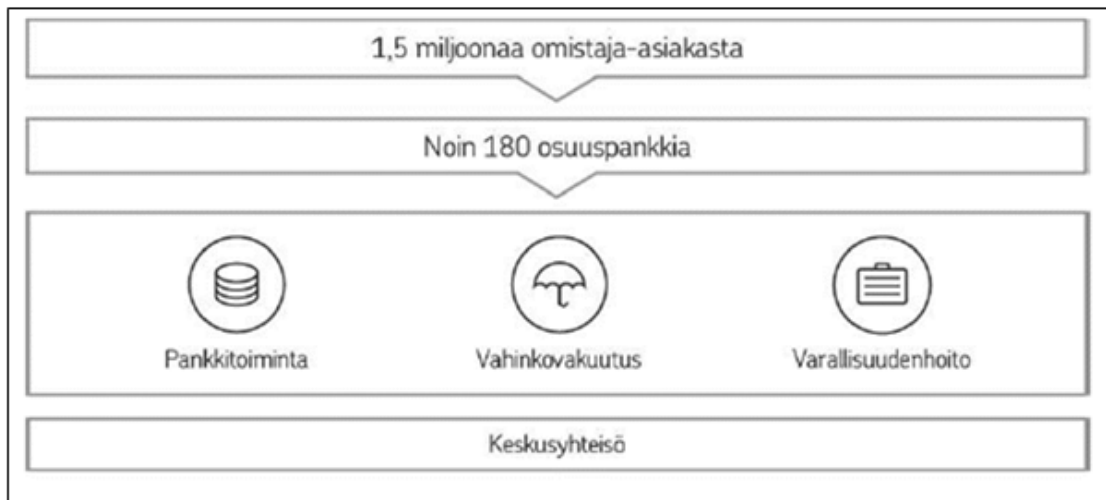
Vuonna 1996 perustettiin ensimmäisenä verkkopalveluna Euroopassa ja toisena koko maailmassa OP-verkkopalvelu. (OP 2019a.) OP Ryhmän voidaankin todeta olleen kehityksen aallonharjalla jo tuona aikana.

OP Ryhmän toiminnassa on havaittavissa 2000-luvulla kaksi merkittävää uutta aluevaltausta. Vuonna 2005 OP Ryhmän toiminta laajentui vahinkokuva-kuutuksiin sen tehdessä historiansa toistaiseksi suurimman kaupan nousemalla Pohjola Yhtymä Oyj:n pääomistajaksi. Kauppa teki OP Ryhmästä johtavan finanssiryhmän Suomessa. Vuonna 2012 OP laajensi toimintaansa myös terveydenhuoltoalalle perustamalla nykyisen Pohjola Terveyden. (OP 2019a.)

OP Ryhmä ilmoitti vuonna 2014 suunnitelmakseen poistaa kaikki Pohjolan osakkeet markkinoilta ja palata omistuspohjaltaan täysin asiakkaiden omistamaksi finanssiryhmäksi (OP 2019a). Tällä muutoksella OP Ryhmä haluaa viestiä olevansa asiakasomisteinen toimija. OP Ryhmä (2016c) on kuvannut olleensa haastattelujen aikaan Suomen suurin finanssiryhmä. Noin 12 000 työntekijää työllistävässä organisaatiossa on aiempien tutkimusten mukaan OP Ryhmän tärkein tehtävä johtavaksi pankiksi tulemisesta omaksuttu koko organisaatiossa organisatorisesta tasosta riippumatta (Sajasalo ym. 2016).

Organisaation pääjohtajan rooli on myös vähintään mielenkiintoinen ja juuri pääjohtaja nähdään omaavan huomattavaa valtaa strategiaprosessin kannalta (Kesänen ym. 2017). Erityisesti edellisen pääjohtajan Reijo Karhisen aikana OP Ryhmä toteutti useita uusia aluevaltauksia. Karhinen totesi todella merkittävän osan OP Ryhmän ansainnasta vaativan uudistusta seuraavan kymmenen vuoden aikana, jotta organisaatio voi valmistautua merkittävän osan ansainnasta tulevan liiketoiminnasta, joka ei ole vielä osa OP Ryhmän toimintaa (Kaupalehti 2015 & 2016). Maaliskuussa 2018 tehtävässään aloittanut nykyinen pääjohtaja Timo Ritakallio on korostanut lähes heti tehtävässä aloittamisen jälkeen aluevaltauksien sijaan nykyisten ja vahvojen ydintoimintojen kehittämistä ja uudistanut nopealla tahdilla OP Ryhmän johtokuntaa (Helsingin Sanomat 2018a, 2018b). Tämä luo kuvaa pääjohtajan merkittävästä osittain myös asemaan perustuvasta vallasta organisaatiossa (vrt. Kesänen ym. 2017).

OP Ryhmän organisaatorakenne on muuttunut jonkin verran haastattelujen keräämisajankohdasta ja esimerkiksi vuoden 2020 alusta OP Osuuskunta siirtyi kolmiportaiseen (toimitusjohtajana toimiva pääjohtaja - hallitus - hallintoneuvosto) hallintomalliin, jossa sisäisen johtokunnan sijaan on muista kuin keskusyhteisön johtajista koostuva erillinen hallitus vastaten keskusyhteisön päätöksenteosta hallintoneuvoston vahvistetuksi määritettyjä koko OP Ryhmää koskevia periaatepäätöksiä (OP Ryhmä 2020b). Tässä tutkimuksessa keskitytään OP Ryhmän organisaatorakenteeseen sellaisenaan kuin se on vuoden 2014 ja 2015 tiedoissa kuvattu.



KUVIO 8 OP Ryhmän ryhmärakenne: OP Ryhmä 2016b

Organisaatiokaaviossa ylimpänä ovat omistaja-asiakkaat, joiden alla toimi vuonna 2015 noin 180 osuuskuntamuotoista osuuspankkia (kuvio 8). Nämä itsenäiset osuuspankit omistavat OP Osuuskunta -nimisen keskusyhteisön tytäryhtiöinä, jolloin OP Ryhmän kokonaisuus muodostuu itsenäisten osuuspankkien ja näiden omistaman keskusyhteisön organisaatiosta. (OP Ryhmä 2016b.)

Osuuspankkien päätöksenteko mukailee osuuskunnan päätöksentekoprosessia, jossa ylintä päätösvaltaa käyttävät osuuskunnan jäsenet osuuskunnan kokouksessa tai jäsenistön valitsema edustajisto valitsemalla hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto taas puolestaan valitsee osuuspankin hallituksen ja toimitusjohtajan, valvoo näiden toimintaa sekä määrittää strategiset suunnat ja liiketoiminnan tavoitteet. Toisaalta myös keskusyhteisön päätöksentekojärjestelmä mukailee samantyyppistä prosessia. (kuvio 8 & 9.) Keskusyhteisön ylimmän päätösvalan käyttäjäksi nimetään osuuskunnan kokous, jossa osallistujina ovat keskusyhteisön jäsenpankkien edustajat. (OP Ryhmä 2016a & 2016b.)

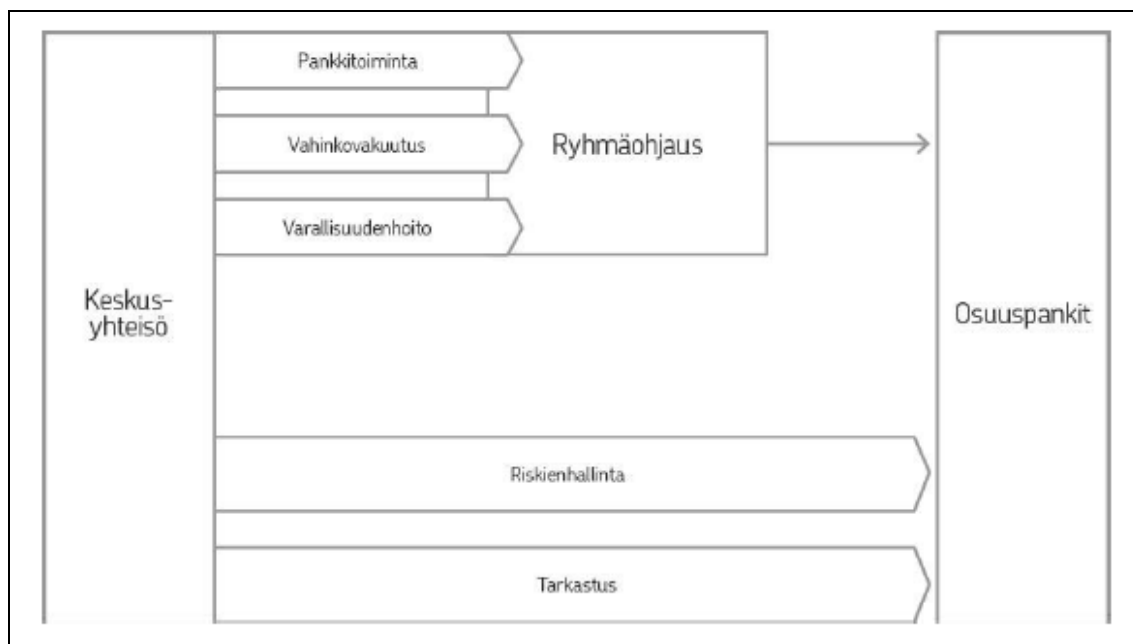


KUVIO 8 & 9 Päätöksenteko keskusyhteisössä ja osuuspankissa: OP Ryhmä 2016b

Hallintoneuvostossa erityisesti työvaliokunta voidaan nähdä keskeisenä toimijana strategian kannalta. Hallintoneuvoston puheenjohtajan ja kahden hallintoneuvoston varapuheenjohtajan lisäksi työvaliokunnan muodostaa kuusi muuta hallintoneuvoston keskuudestaan vuosittain valitsemaa jäsentä. Haastattelujen aikaan työvaliokunnan jäsenistöstä neljä oli osuuspankkien toimitusjohtajia. Työvaliokunnan keskeisenä tehtävänä on hallintoneuvoston avustaminen OP Ryhmän strategian valmistelussa ja tämän toteuttamisen seurannassa sekä osallistua ryhmän merkittävien hankkeiden valmisteluun huolehtien myös niiden seurannasta. Toisaalta ryhmätason strategian toimeenpano hallintoneuvoston tekemien linjauksien mukaisesti on määritelty yhdeksi johtokunnan tehtäväksi. (OP Ryhmä 2016b.) Näin ollen strategisen suunnittelun valmistelun voisi olettaa painottuvan keskusyhteisön hallintoneuvoston työvaliokuntaan ja strategian implementoinnin johtokuntaan, jonka asiantuntemus voidaan nähdä olevan keskiössä strategisessa suunnittelussa.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on OP Ryhmän toiminnallinen organisoituminen, jossa keskusyhteisö ryhmänohjauksella kuitenkin ohjeistaa itsenäisiä osuuspankkeja (kuvio 10), jotka toisaalta myös omistavat keskusyhteisön. Tästä herää helposti kysymys, että kuka todellisuudessa strategista valtaa organisaatiossa käyttää. Tutkimuksen kannalta juuri OP Ryhmän organisaattiorakenne ja se, miten keskusyhteisö ohjeistaa itsensä omistajina toimivia osuuspankkeja, muodostaa itsessään tietynlaisen jännitteen toimijoiden välillä. Myös aiemmissa tutkimuksissa havaittu ylimmän johdon huomattava valta strategiaprosessiin herättää mielenkiintoa esimerkiksi siihen, miten pienemmissä pankeissa toimitaan, mikäli ylemmän johdon strategiset linjaukset eivät miellytä yksittäisten pankkien näkemyksiä. Lisäksi se, miten strategiaprosessiin on

mahdollista osallistua ja saada pienempien pankkien ääntä kuuluviin ovat mielenkiinnon kohteena.



KUVIO 10 OP Ryhmän toiminnallinen organisoituminen: OP Ryhmä 2016b

Yksi keskeinen kuvista puuttuvat toimijat ovat pääpiirteittäin maakuntarajoja noudattelevat OP-liitot, joita vielä vuonna 2015 on ollut 16 OP-liittoa. Nämä jäsenosuuspankkien alueelliset yhteistyöelimet nimeävät alueensa ehdokkaat OP Osuuskunnan hallintoneuvostoon. (OP Ryhmä 2016b.) OP-liittojen määrä on nykyään kutistunut kuuteen, mutta oikeus nimetä ehdokkaat OP Osuuskunnan hallintoneuvoston ja muihin OP Ryhmän toimielimiin on säilynyt (OP Ryhmä 2020a). Näin ollen OP-liitoissa voidaan olettaa olevan mahdollisuus vaikuttaa hallintoneuvostoon valittaviin henkilöihin.

Toisaalta OP Ryhmän voidaan nähdä pyrkivän ottamaan pienempien pankkien näkökulmia mukaan päätöksen tekoon, koska erimerkiksi OP Osuuskunnan hallintoneuvostoon kuuluu vähintään 16 ja enintään 20 jäsentä, siten että 16 OP-liiton alueelta hallintoneuvostoon valittiin vähintään yksi jäsen. Koko hallintoneuvoston kokoonpano oli tutkimuksen toteuttamisen aikaan vähintään 32 ja enintään 36 jäsentä. (OP Ryhmä 2016b.)

Haastattelujen keräämisen aikaan on ollut voimassa vuonna 2012 laadittu strategia ja uuden strategian laatiminen oli alkutekijöissä. Näin ollen jotkut ilmiöt ovat saattaneet muuttua hieman muotoaan haastattelujen ajankohdasta verrattuna nykypäivään, mutta tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä haastattelun keräämisen aikana.

### 3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Organisaatiotutkimuksessa ja liiketaloustieteissä on 1970-luvulta alkaen yleistynyt laadullisen tutkimussuuntauksen käyttäminen. Kehitykseen nähdään keskeisesti vaikuttaneen 1970-luvun lopussa yleistyneen kulttuuritutkimuksen, jolloin ensimmäistä kertaa siirryttiin ontologisesta näkökulmasta aineellisesta aineettomaan organisaatiokäsitykseen. (Puusa & Juuti 2011b, 31-33.)

Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus voidaan nähdä hankalasti määriteltävänä, koska ainoastaan tutkimussuuntauksen omaa teoriaa tai paradigmaa voi olla hankala tunnistaa ja samoja metodeja nähdään käytettävän myös muissa suuntauksissa (Metsämuuronen 2008, 9). Kvantitatiivista (määrällinen) ja kvalitatiivista (laadullinen) tutkimusmenetelmää voi olla joskus myös haastava erottaa toisistaan ja ne tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina. Kvalitatiivista menetelmää käytetään myös kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, vaikka toisaalta myös kvalitatiivista vaihetta voi edeltää kvantitatiivinen vaihe. Kvantitatiivisen suuntauksen nähdään käsittelevän numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä, joskin suuntauksia voi käytännössä olla vaikea erottaa tarkkarajaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136.)

Liiketaloustieteen tutkimuskäytännössä seurataan joko luonnontieteitä tai humanistisia tieteitä, jotka tiivistetään useimmiten erotteluun positivistisen ja tulkitsevan tutkimusotteen välillä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33). Tämän tutkimuksen kohdentuessa laadullisen tutkimussuuntauksen alalle, tutkimuksessa tullaan seuraamaan humanistisia tieteitä ja tulkitsevaa tutkimusotetta.

Ontologinen kysymys määrittää sitä, millaisena haluamme nähdä todellisuuden olemuksen ja mitä tästä voimme tietää (Metsämuuronen 2008, 10). Tutkijan on myös ilmaistava uskomuksensa siitä, miten uskoo ilmiön tai asian olevan olemassa (Puusa & Juuti 2011a, 13). Tässä tutkimuksessa ontologinen ennako-oletus on konstruktivistinen, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus nähdään suhteellisena, jossa käsitteillä pyritään helpottamaan yksilöä rakentamaan todellisuutta. Organisaatiokontekstissa tarkasteltavien ilmiöiden nähdään olevan olemassa vain ihmisen kautta rakentuen ja ylläpidettävän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (vrt. Puusa & Juuti 2011a, 14). Laadullisen lähestymistavan nähdään myös korostavan saatavissa olevan tiedon subjektiivista luonnetta (Puusa & Juuti 2011c, 47).

Myös epistemologisiin kysymyksiin kannanottoa edellytetään tieteellisessä tutkimuksessa (Puusa & Juuti 2011a, 19). Epistemologisissa kysymyksissä pohditaan, mitä on mahdollista ylipäätään tietää sekä millainen suhde tutkijalla ja tutkittavalla nähdään olevan (Metsämuuronen 2008, 10-11). Epistemologinen ennako-oletus tässä tutkimuksessa on antipositivistinen, jonka käsityksen mukaan useampi totuus on mahdollinen. Tieto kuvataan subjektivistisen antipositivismin mukaan olevan ihmisiin sitoutuneita, jolloin tietoa tulee etsiä ennen kaikkea ihmisiltä ja jokaisen ymmärryksen nähdään sisältävän väärinymmärrystä (Puusa & Juuti 2011a, 20).

Määrällinen suuntaus perustuu positivistiseen tai postpositivistiseen näkemykseen tieteestä, jossa todellisuuden käsitys kuvataan olevan jopa ”naiivia realismia” tai totuuteen pyrkivää. Laadullinen suuntaus puolestaan perustuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttisesta tieteenfilosofiaan, jonka taustalla vaikuttavat *kriittisen teorian* ja *konstruktivismin* käsitteillä toimivat tieteenfilosofiat. Todellisuus nähdään muotoutuvan erilaisten sosiaalisten, ekonomisten, eettisten, kulttuuristen tai poliittisten tekijöiden tai konstruktivismin näkökulman mukaisesti suhteellisena realistisen käsityksen sijaan. Tutkimustietoa hankitaan tutkijan ja tutkittavan dialogin avulla tai tutkijan ja tutkittavan interaktiivisen yhteyden perusteella tehtyinä tulkintoina totuudesta. (Metsämuuronen 2008, 11-14.)

### 3.3 Aineiston esittely

Laadullisessa tutkimuksessa pidetään tyypillisenä, että tutkimukseen otetaan harkinnan varaisesti pieni määrä tapauksia ja toisaalta myös tärkeää on perustella, miksi juuri kyseiset näytteet on valittu ja mikä juuri niistä tekee tarkoituksemukaisia. Laadullisen tutkimuksen keskittyessä tarkastelemaan yksittäistapauksia, pidetään suositeltavana, että ihminen toimii tiedon kerääjänä luonnollisissa tilanteissa. Tällöin tavanomaisia aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät. (Puusa & Juuti 2011c, 55-56.)

Tutkimuksen aineisto koostuu 18 teemahaastattelusta, jotka on tehty Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän toteuttamana vuosina 2014-2015. Haastattelijoina ovat olleet ammattitutkijat, joten voidaan olettaa haastattelujen toteutuneen vähintään pro gradu -tutkielman vaatimusten mukaisesti. Haastattelut koostuvat kuudesta OP Ryhmän keskusyhteisön johtokunnan jäsenen sekä kahdestatoista itsenäisen osuuspankin ylimmän johdon haastatteluista. Osuuspankkien edustajat ovat haastattelujen aikaan työskennelleet Kainuun, Keski-Suomen ja Pohjois-Savon osuuspankeissa. Haastatellut henkilöt ovat aineiston keräämisen aikaan olleet vähintään oman paikalliskannan tasolla avainhenkilöstöä sekä yksittäistä poikkeusta lukuun ottamatta johtoryhmien jäseniä osuuspankeissa. Keskijohtoa edustavien henkilöiden joukossa on toimitusjohtajia, pankinjohtajia sekä myös muita johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Eri alueilla toimivat osuuspankit tuovat omalta osaltaan laajempaa näkemystä, joskin osuuspankkien välisiin eroavuuksiin ei tässä tutkimuksessa tulla ottamaan syvällisesti kantaa, koska tarkasteluun valikoitui ryhmätaso.

Myöhemmin kuvatut otteet haastatteluista tullaan kuvaamaan seuraavia lyhenteitä käyttäen. OP Ryhmän ylintä johtoa edustavat keskusyhteisön haastateltavat, kun keskijohdon edustajina ovat osuuspankkien johdon haastateltavat. Kyseinen jako johtuu ryhmätason tarkastelunäkökulmasta ja ryhmien nimeämiset on laadittu tutkimuksen taustasta kumpuavien olettamusten perusteella.



TAULUKKO 2 Aineiston esittely

|            |          |  |
|------------|----------|--|
| Ylin johto | YJ1-YJ6  | OP Ryhmän keskusyhteisön johtokunta  |
| Keskijohto | KJ1-KJ12 | Osuuspankkien johdon edustajat<br>(Kainuun, Keski-Suomen ja Pohjois-Savon osuuspankit) |

Haastateltavista suurella osalla on useamman kymmenen vuoden kokemus OP Ryhmän työtehtävistä, ja urakierto on tuonut valtaosalle työkokemusta useista työtehtävistä ryhmä sisällä. Yhtenä haastattelujen aikaisena pienempien pankkien muutoksena mainittakoon Sotkamon Osuuspankin sulautuminen yhteen Kainuun Osuuspankin kanssa (OP Ryhmän 2016a).

### 3.4 Aineiston analysointi

Yhteiskuntatieteissä on ollut nähtävissä 1980-luvulta alkaen vahva kielen ja vuorovaikutuksen merkitystä korostava kielellinen muutos, joka on yltänyt johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalle viimeistään 2000-luvulla (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 206). Koska näkemykset strategian esiintymisestä ovat eurooppalaisen tutkimusperinteen muokkaamana muovaantuneet käsittämään strategiaa kokonaisvaltaisemmin ja SAP-koulukunta on vaikuttanut siihen, että strategian nähdään olevan sosiaalisesti konstruoitunut ja muodostuvan ihmisten sosiaalisena prosessina, voidaan pitää perusteltuna paneutua strategian kielelliseen ilmentymiseen.

Laadullista aineistoa kertyy usein määrällisesti paljon ja aineiston analyysi tulisi aloittaa tarkastelemalla aineisto useita kertoja läpi. Analyysin laatuun vaikuttaa keskeisesti se, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa, jonka takia aineisto tulee lukea useaan kertaan ja tarkastella aineistoa sekä erikseen että kokonaisuutena. (Puusa 2020, 151.) Tässä tutkimuksessa aineistoon tutustuminen aloitettiin lukemalla aineisto läpi kahteen kertaan. Analyysin ensimmäistä vaihetta toteutettiin mahdollisimman aineistolähtöisesti. Toisella kerralla tutkija käytti ylivii-vauskynää, jolla merkattiin aineistossa toistuvasti esiintyviä teemoja.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysitavan valintaan ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ohjetta ja yksittäistä analyysitapaa ei pidetä suoranaisesti toista parempana (Puusa 2011, 114). Tutkimuksen metodologinen kysymys ottaa kantaa, miten tietoa voidaan saada ja mitä uskotaan olevan tiedettävissä, jonka mukaan voidaan valita metodologiaan soveltuva metodi (Metsämuuronen 2008, 11). Metodologiset valinnat linkittyvät vahvasti ontologisiin ja epistemologisiin valintoihin (Puusa & Juuti 2011a, 22). Tutkimusprosessin alkuvaiheissa harkittiin diskurssianalyysin käyttöä, mutta prosessin edetessä aineiston analysointimenetelmäksi valikoitui laadulliseen sisällönanalyysiin tukeutuva teema-analyysi, josta käytetään myös nimitystä teemoittelu. Sisällönanalyysiin pohjautuen pyrittiin tiivistämään ja selkeyttämään aineistoa säilyttäen aineiston keskeisen in-

formaatio, jossa perimmäisenä tarkoituksena ja tavoitteena oli aineiston informaatioarvon lisääminen (vrt. Puusa 2011, 117).

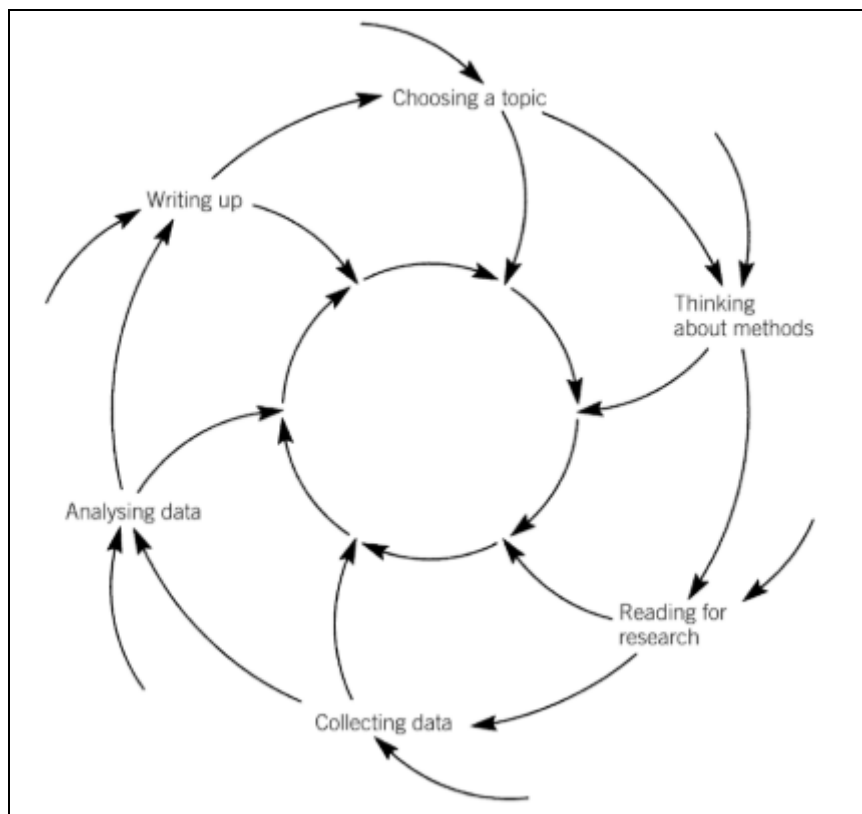
Havaintojen luokittelua eli teemoittelu pidetään tavanomaisena toimenpiteenä laadulliselle aineistolle, mutta teemoittelu voidaan käyttää myös menetelmänä. Tällöin aineiston analyysivaiheessa tarkastelun alle nousevat piirteet tai teemat, jotka esiintyvät usean haastateltavan kohdalla. Tällöin pyrkimyksenä on löytää eri luokkien välisiä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Puusa 2020, 152.)

Tässä tutkimuksessa aineistojen oltua luettu ja osittain samanaikaisesti yliviivattu useita kertoja, toistuvia sekä tutkimusongelmaan tai -kysymyksiin linkittyviä teemoja aloitettiin siirtää sitaattien muodossa tutkimuksen aineistoon osittain epäjärjestyksessäkin, mikäli sopivaa otsikkoa ei ollut. Osa aineiston vastauksista liittyi useampaan teemaan ja toisaalta aineiston analyysivaiheessa teemakokonaisuudet muokkautuivat, kun tutkijan ymmärrys aineistoa kohtaan lisääntyi, joka voidaan nähdä Puusan mukaan tyypillisenä piirteenä teemoittelulle. Erilaisia aineistosta nousseita teemoja tai alakategorioita pyrittiin yhdistelemään muodostaen niistä yläkategorioita, jotka on pyritty käsitteellistämään (vrt. Puusa 2020, 153).

### 3.5 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi syksyllä 2018 pääsyllä SALP-tutkimusryhmään, jossa aiheeksi tarjottiin OP Ryhmän strategiaproessin ja organisaatorakenteen muodostama yhdistelmää. Alun perin tutkijan ajatuksena oli opintojen aikana tehdä pro gradu henkilöstöjohtamisen alalta, mutta muutaman päivän pohdinnan jälkeen aihe vaikutti mielenkiintoiselta ja nyt myöhemmin valinta on vaikuttanut erittäin onnistuneelta. Kurssien painottuminen henkilöstöjohtamiseen ja pro gradun tekeminen strategisesta johtamisesta laajentaa ja monipuolistaa tutkijan osaamista johtamisen alalla. Toisaalta myös tutustuminen osuuskuntaan yhtiömuotona on syventänyt tutkijan osaamista aiheeseen liittyen herättäen myös aidon kiinnostuksen yhtiömuotoa kohtaan, joka vastaa moniin tarpeisiin, jotka jäävät osakeyhtiön kovien taloudellisten arvojen takia jäävät helposti täyttämättä.

Alustavan aiheen ja 18 teemahaastattelun jakamisen jälkeen aihetta ja näkökulmaa tutkimuksen tekemiseen hiottiin useaan otteeseen. Toisaalta tämän tyyppinen aiheen hiominen, syklisyys ja prosessi, jossa tehtyjä valintoja harkitaan uudestaan, käsitetään olevan tyypillinen prosessi laadullisessa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen prosessi noudatteli syklistä prosessia, jossa vielä aineiston alkaessa puhuttelemaan tutkijaa, palattiin vielä kirjallisuuteen ja tarkasteltiin aiheen näkökulmaa sekä tarkennettiin tutkimuskysymyksiä (kuvio 11).



KUVIO 11 Tutkimusspiraali: Blaxter 2010, 9.

SALP-tutkimusryhmä on tarjonnut tukea tutkimusprosessiin koko ryhmän toimesta. Yhdessä pidetyt seminaarityöskentelyt tukivat prosessia, koska OP Ryhmästä tehtävät muut pro gradu -tutkielmat lisäävät organisaation kokonaiskuvan ymmärtämistä ja edesauttavat tietämystä organisaatioon liittyen. Tämä edisti aiheeseen orientoitumista erityisesti tutkimusprosessin alkuvaiheissa. Lisäksi yhteisissä seminaareissa pidetyt esitykset muille ryhmän jäsenille kehitti esiintymistaitoja ja toisaalta myös kannusti perehtymään omaan aiheeseen siten, että pystyi tietoa toisille ryhmän jäsenille esittämään.

Tutkimustyö hidastui merkittävästi keväällä 2019 tutkijan työllistyttyä vakituiseen ja täysipäiväiseen työtehtävään, jolloin tutkimustyön tekeminen lähes pysähtyi noin kymmenen kuukauden ajaksi. Toisaalta työtehtävän mukana tuoma kokemus organisaatiomuutoksesta ja strategisten valintojen pohtimisesta syvensivät tutkijan ymmärrystä samoja ilmiöitä kohtaan kuin aineistossa esiintyy.

## 4 TULOKSET

Tutkimusaineisto osoittaa OP Ryhmän strategiaproessin olevan monitasoinen, kuten erään paikallispankin edustaja kuvaa. Keskusyhteisön ja ylimmän johdon keskeinen rooli toisaalta näkyy jo kuvauksessa, vaikka prosessin aikana käydään keskustelua myös OP-liittojen ja paikallisiin osuuspankkien kanssa.

Se [ylätason strategiatyö] lähtee yleensä siitä, että ryhmä tekee päätöksen, että tehdään uus strategia, ja sitten siihen valitaan tämmöset työryhmät. Ja työryhmiin valitaan pankkien edustajat, ja sitten sinne valitaan ryhmän johdosta, ryhmän ylimmästä johdosta edustajat. [...] Tietysti siellä Vallilan [OP Ryhmän pääkonttori] sisällä tehdään valtava työ siitä, että se pohjatieto kasataan ensin. Sit ne ryhmät ruppee sitä omilta vastuualueiltaan tekemään sitä valmistelua. Ja sit tehään väliraportti yleensä. [...] Ja sen jälkeen tän väliraportti menee käsittelyyn pankkeihin uudelleen. Eli tämmöset on nää, koska ymmärrät tämmösessä ryhmässä ei voi olla, että kaikki pääsee osallistumaan, vaan sitten on jo aika pitkälle viety pohjapaperi. Ja sitten siihen annetaan kommentit, niin kun nytkin tehtiin. Ja se on siihen asti hallintoneuvoston toimeksiannosta, eli Pehkosen Jaakon vetämän putiikin toimeksiannosta lähtee liikkeelle, ja sitten johtokunta on siinä keskeisenä johtajana sille hommalle. Tottakai siellä on sitten johtokunnan jäsenet, mutta myöskin ne heidän lakeijansa tekevät sitä työtä siellä. Sitten nämä strategiaryhmät tuottaa sen väliraportin, ja väliraportti käsitellään pankeissa, ja sit se käsitellään liitoissa, ja liitot antaa, pankit menee liittoihin, ne käsitellään siellä, liitot antaa lausunnon siitä, että mitä tässä pitäis muuttaa, onko tää hyvä näin vai näin. Ja sitten liittojen lausunnot kootaan yhteen ja ryhmän hallintoneuvosto päättää sitten sen. Ja sitten tietysti työvaliokunta on, joka ratkaisevassa asemassa, kun se on alun perin sen käsittely sen. Aina on se työvaliokunta välissä. Niinkun varmaan tiedät siellä, eli se on pieni porukka. Niin se käsittelee sen ja sitten se menee sinne hallintoneuvostoon se väliraportti, ja sitten hallintoneuvostosta tulee pankeille, pankeilta menee taas, pankin nämä, niinkun mekin Pohjois-Savon Liitossa, sitten liitoista taas työvaliokuntaan, työvaliokunta tekee siihen tarvittavat muutokset, ja sen jälkeen se menee hallintoneuvostoon kesäkuussa vahvistettavaksi. (KJ11)

Kyseinen kuvaus strategiaprocessista voidaan luonnehtia raskaaksi ja aikaa vieväksi. Toisaalta tähän monitasoiseen tai -kerroksiseen strategiaproessiin liittyy keskeisesti pitkät perinteet ja toisaalta myös halu käydä keskustelua Osuuspankkien kanssa. Tämän pidemmän prosessin voidaan olettaa edesauttavan strategian implementointia, kun koko organisaatio osallistuu strategian luomiseen ja toisaalta myös kaikki asiat eivät tule täysin yllätyksenä valmiin strategian jalkautusvaiheessa.

Tässä ryhmässä strategiaprosessiin liittyy aina se, että se käsitellään laajasti Osuuspankkien kanssa. Se on meidän pitkäaikainen perinne, siinä kuullaan niitä Osuuspankkeja, mut toisaalta se on jo yks osa sitä strategian implementointia, että käydään se keskustelu. (YJ5)

Yhtenä keskeisenä isona teemana aineistosta nousee OP Ryhmän yhtenäisyyden vahvistaminen ja osuuskuntamuodon juurille palaaminen. Paikalliset osuuspankit myös omalla tavalla velvoitetaan tähän yhtenäiseen ja keskusyhteisön ohjeistamaan toimintatapaan. Kyseinen ryhmätasolla yhtenäinen tapa edellyttää keskusyhteisöltä vahvaa roolia.

...kyllä vakava tarkoitus on löytää se semmonen ryhmälähtöinen tapa toimia. (YJ1)

...me joudumme kovin perustelemaan, jos me emme ole kovin ryhmäyhteneväisiä. (KJ10)

...se on varmaan monen semmosen, joka ei tunne Osuuspankkiryhmää, niin semmonen ihmetyttää, että miten tämmönen voi toimia, että häntä heiluttaa koiraa. (KJ11)

Ryhmälähtöinen tapa toimia ja yhtenäisyys ryhmässä vähentää itsenäisten osuuspankkien mahdollisuutta tehdä omia päätöksiä ja toisaalta taas lisää ylimmän johdon strategista päätösvaltaa. Kuitenkin ryhmän ylimpänä johtona nähtävä keskusyhteisö omaa ryhmätasolla parhaan asiantuntemuksen ja toisaalta myös pyrkii toimimaan koko OP Ryhmän etuja edistävästi.

#### 4.1 Strateginen johtaminen keskusyhteisössä

Keskeisenä strategista päätösvaltaa omaavana toimijana aineistosta nousee OP Ryhmän keskusyhteisö, jonka voidaan nähdä ohjeistavan omaa omistajaansa. Keskusyhteisön nähdään ottaneen vahvemman toimijan asemaa jo pidemmän aikaa ennen Pohjola Pankin delistausta. Erityisesti keskusyhteisössä johtokunta, hallintoneuvosto sekä hallintoneuvoston työvaliokunta on tunnistettavissa strategisen toimijan rooliin.

...ylipäätään sitä [Pohjola Pankin delistaus] ennen, kun oli tehty jo monta askelta, joissa sitä keskusyhteisökonsernin tiiviyyttä oli rakennettu, että emoyhteisölle ylipäätään oli alkanut muodostua se semmonen oma tärkeä johtavan toimijan rooli tässä ryhmässä... (YJ1)

No siis kyllähän täällä johtokuntakäsittely ja työvaliokuntakäsittely ja muut, niin sieltähän niitä aihioita tulee, ja hallintoneuvostokäsittelyssä. Et kyl sieltä suuntaa kerrotaan. (YJ4)

Taustalla voidaan nähdä olevan yhtenäisten toimintatapojen luominen koko OP Ryhmään, joilla pyritään luomaan ryhmätason yhtenäisyyttä. Aineistosta ilmenee erityisesti ylimmän johdon halu vahvistaa OP Ryhmän yhtenäisyyttä. Yhtenä keskeisenä esimerkkinä keskusyhteisön roolista voidaan nähdä olevan ohjaussuhteet. Pienempien pankkien ohjeistaminen nähdään tapahtuvan keskus-

yhteisön toimesta osuuspankin oman hallituksen, hallintoneuvoston tai edustajiston sijaan.

...se tulee olemaan OP-osuuskunta nimeltään, jonka osuuskunnan jäsenenä ovat kaikki Osuuspankit. Ja jonka tehtävänä tässä ryhmässä on toimia siis ryhmän keskusyhteisönä, ohjata ja valvoa siinä roolissaan ryhmän toimintaa. (YJ1)

Keskus käytännössä Vallilassa kattoo. Sit jos meidän riskiluokka rupee menemään kovin alas, niin viime kädessä ne ottaa ja pistävät, ottavat pankin haltuun, jos ei, ensin tulee asiamies tänne ja sit vaihdetaan toimitusjohtajaa, jos meillä menis. (KJ7)

Meille asetetaan tiettyjä, mittaristossa on tietyt valvontarajat, jos me rikotaan ne rajat, niin sieltä [keskusyhteisöstä] tulee sit heti ohjetta. (KJ10)

OP Ryhmän keskusyhteisö voidaan nähdä olevan aineiston perusteella se, joka toimii osuuspankkien johdon ohjeistajana ja suurten linjojen sanelijana toisin kuin osuuspankkien päätöksenteon prosessi on kuvattu (kuvio 9). Yhtenä keskeisenä ryhmän yhtenäisyyttä edistävänä tekijänä toimii luottamus keskusyhteisön avainhenkilöstöä kohtaan, että päätöksenteossa pyritään koko ryhmää edistävään päätöksentekoon.

Siis se ihan avainjuttu siinä on se luottamus, et niin kauan kuin sulla on luottamus siellä Osuuspankkien toimitusjohtajien silmissä, niin tää homma toimii. Jos sä sen luottamuksen menetät, niin pitää vaihtaa ihmisiä, ei toimi. (YJ5)

... niin kun me OP-Pohjola-ryhmän, ryhmänä halutaan menestyä, niin meidän täytyy luottaa siihen ja minä luotan siihen, että ryhmässä on henkilöitä, jotka miettii OP-Pohjola-ryhmän strategiaa, isoja linjoja ja niitten viemistä, ja mä en kyseenalaista niitä. Mutta sitten kun se strategia tuodaan kentälle vaikka Kainuuseen, niin siellä sitten se, että se strategian päälinjaukset toteutuu, mutta siellä on sitten näitä paikallisia eroja, joita meillä pitäis pystyä paremmin hyödyntämään, ettei se ryhmästrategia sitten rajoita tätä toimintaa. (KJ5)

Meiän pitää luottaa siihen, että ryhmän johto tekee semmosia päätöksiä, että ne on kaikkien meiän kannalta hyviä. Niin kun perheessä pitää vanhempiin luottaa lasten, pitäisi luottaa, että ne tekee hyviä päätöksiä, vaikka ne ei oo aina kivoja. Että ne on pitkällä aikavälillä kuitenkin hyviä ja ne vie tätä ryhmää eteenpäin, kaikki siitä hyötyy. [...] se luottamus pitää olla siihen ylimpään johtoon, että ne tekee hyviä päätöksiä, ja ne on vallan keskittänyt. (KJ11)

Toisaalta luottamus ylimmän johdon edustajiin edistää päätöksien hyväksymistä osuuspankkikentän piirissä, kun lähtökohtaisesti luotetaan päätöksenteon tehtävän koko ryhmää edistävästi. Yhtenä keskeisenä tekijänä on myös valtaosan ylimmästä johdosta omaama pitkä kokemus OP Ryhmän palveluksissa, jolloin ylimmässä johdossa on aineiston perusteella huomattava kokemus myös osuuspankkien toiminnasta. Päätösvallan keskittyminen voidaan nähdä perusteltavan myös mahdollisuudella reagoida muutoksiin nopeammin kuin koko organisaation osallistamisella strategiatyöhön.

...tosi isoja muutoksia, perustavaa laatua olevia muutoksia, ja eihän minkään oppikirjan mukaan tämmöstä strategista kehitysohjelmaakaan tällä tavalla laadita. Mutta nyt ei oo kerta kaikkiaan aikaa, kun asioita pitää saada valmiiks, jotta sä pääset johtamaan ja viemään niitä eteenpäin, niin joku aihio pitää saada. Ei oo aikaa tehdä sitä semmosen raskaan prosessin kautta, jossa osallistat jumalattoman määrän ihmisiä ja

haet sieltä ja ammennat asioita, vaan nyt vaan pitää luottaa siihen, että tässä on, ja sit lähetään korjaan sitä. (YJ4)

...me on joskus puhuttu jopa 5 vuoden, tehdäänpä 5 vuodeks suunnitelma, ei ei. Vuosi kerrallaan. (KJ9)

Se [OP Ryhmän strategiaproseessi] on kestänyt tähän asti vuoden, mutta nyt sitä on nopeutettu, että se kestää puoli vuotta. Alko keväällä ja se päättyy kesäkuussa. Et siitä on selvästi tahtia lyöty siihen lisää. (KJ11)

Mahdollisuuden reagoida muuttuvassa toimintaympäristössä aineiston perusteella suhtaudutaan kohtuullisen hyvin ja perusteiden ymmärrettävän myös itsenäisten osuuspankkien tasolla. Sen lisäksi, että strategiaprosessia on vauhditettu, strategiasta on pyritty luomaan myös aiempaa ketterämpi.

Vähän niinkun jääkiekossa laukaus, niin maalin eessä kun se muuttaa suuntaa, niin se on aika pirullinen. Kaikki on keskittynyt siihen, ja yhtä äkkiä se vaan muuttaakin. Että vähän samanlainen tämä meidän, eikä tajutakaan, mihin kaikkeen se voi vaikuttaa, ja uskon, et sen takia meillä ryhmässä haetaan niitä valmiuksia ja sitä ketteryyttä, just sitä miksi tämä ulkomaankielinen termi agility, eli se että löytyy semmoinen joustavuus, että sitten me ollaan valmiita, tuli se mistä suunnasta tahansa, niin me pystytään jollakin tavalla vastaamaan siihen. (KJ11)

...se pitää sanoa edellisestä strategiasta, jota sitte 2012, että se selkiytyi paljo. Sitä ennen se pruju oli semmone 38-sivunen, ku joka liiketoiminta ja osa-alue halus oman äänensä sieltä yhtä rinta rinnan saaha. Että jos se ei oo vielä kääntä ketterä, mutta kuitenkin se on selkiytynyt. (KJ12)

Strategian selkiyttämisen voidaan nähdä noudattelevan vallitsevia trendejä, joiden mukaan strategiasta pyritään tekemään koko organisaation tasoille helpommin sisäistettävä ja omaksuttava. Osuuspankit ovat perinteisesti olleet itsenäisiä ja keskusyhteisön roolin kasvaminen voi aiheuttaa jännitettä OP Ryhmässä. Päätösvallan keskittyminen OP Ryhmän keskusyhteisöön voidaan nähdä aineisto perusteella aiheuttavan myös närkästystä ja ristiriitaa itsenäisten osuuspankkien itsemääräämisoikeuden kanssa. Toisaalta yhtenäisten linjojen sekä paikallisten osuuspankkien oman alueensa paikallisten erityispiirteiden välillä joudutaan myös tasapainoilemaan.

Se osuustoiminnan ja osuuspankin pitää elää ajassa mukana, jolloin se maailma voi näyttäytyä sen osuustoiminnan näkökulmastakin erilaisena Helsingissä ja Kajaanissa. Sen kuuluukin näyttäytyä, koska asiakkaiden odotukset on erilaisia. Pankki voi suhteessa olla ihan yhtä paikallinen Helsingissä kuin Kajaanissakin, mut se ilmenee ihan eri tavalla, koska se konteksti on niin erilainen, se maailma on ihan erilainen. (YJ4)

...pienempien pankkien miehet, kun minäkin oon niiden kanssa tekemisissä, niin ne kyllä morkkaa tietenkin Helsinkiä, että Helsinki meinaa ruveta määräämään meitä. (KJ1)

Ryhmästä tulee semmosia asioita eteen, että on sovittu, että tämä on koko ryhmän toimintatapa, esimerkiks jossain jutussa. No jollekin pankille tuntuu täällä kuitenkin, että vois itekin päättää niistä, niin se ei sitten käy, oo kovin kiva, kun äkkiä tuleekin, nyt kaikki toimii tälleen, piste. (KJ11)

...tästä [keskusyhteisön määräysvalta ja pienempien pankkien itsemääräämisoikeuden kaventuminen] ei varmaan ryhmän sisällä hirveesti oo puhuttu, kun meillä on niin traumaattinen tää historia tälle näille fuusio-ohjailulle ryhmässä. Mutta tää on olemassa oleva, täällä leijuva peikko, jota ei vaan ääneen lausuta. (KJ11)

Kyseinen yhtenäisten toimintatapojen ja osuuspankkien itsenäisyyden välillä käytävä tasapainoilu omalla tavalla voidaan nähdä lisäävän organisatorista inertiaa, jonka voi olettaa myös suojaavan koko organisaatiota. Tällöin toiminnan suuntaa tai painopisteitä ei muuteta tarpeettoman nopeasti, joka voi toki toimia myös haasteena mukauttaa omaa toimintaa nopeatempoisessa toimintaympäristössä. Traumaattisella historialla tarkoitetaan 1980- ja 1990-luvun haasteita, jolloin OP Ryhmä joutui rahoittamaan yksittäisiä pankkeja ja osuuspankkeja lähti pois OP Ryhmästä. Pitkään OP Ryhmän palveluksessa olleet muistanevat edelleen kyseiset tapahtumat.

Ja tavallaan niitten kriisipankkien hoito ja siihen kuluvat varat oli yks syy siihen, miksi näitä paikallispankkeja sit aikoinaan lähti tästä ryhmästä pois. (YJ3)

...OP-ryhmä teki tiettyjä ratkaisuja, muun muassa tän yhteenliittymän rakensi sitten. Eli kaikki pankit vasta toisistaan, kun siihen asti jokainen pankki oli itsenäisesti, vastas vaan omasta toiminnastaan [...] näkivät, että tää yhteenliittymä takaa sen, että tämmönen ryhmä voi toimia tämmösenä yhteisenä airueena, se takaa sen. Ja tietysti monia muitakin hyviä asioita tuli. Mutta siinä oli tietenkin se ikävä puoli, että pankkien itsenäisyydestä piti luopua, että pankki ei ite määrännytään enää omista riskeistään ja sillohan montakohan pankkia niitä oli, oliko se peräti 40 pankkia, eros tästä ryhmästä. (KJ11)

Kyseinen historian tuoma tausta myös velvoittaa keskusyhteisön ohjaamaan omistajaansa riittävän hienotunteisesti, koska taustalla on kohtuullisen radikaalejakin ratkaisuja. Toki kyseisistä tapahtumista alkaa olla jo niin pitkä aika, että tuona aikana organisaation palveluksessa olleiden suhteellinen määrä pienenee jatkuvasti, jolloin kyseisen historian painolastin vaikutuksen voi olettaa vähenävän. Toisaalta myös osuuspankkien ja keskusyhteisön välinen jännite voidaan nähdä jopa edistävän koko OP Ryhmän etua. Näin ollen keskusyhteisö ei täysin voi tehdä mielivaltaisia päätöksiä ja toisaalta joutuu perustelemaan päätöksensä laadukkaasti.

...tän ryhmän yks driveri on se jännite, mikä on niitten Osuuspankkien ja tän keskusyhteisön välillä. Ja se on aina ollu ja se kuuluu ollakin. Jos sitä ei ole, niin mitään ei tapahdu. Aina pitää olla sitä keskustelua vähän, että no joo, että tuleekos täältä minkälaisia linjauksia, kuinka voimakkaasti ja miten ne otetaan siellä kentällä vastaan. (YJ5)

Ja se [Paikallisosuuspankkien eroaminen OP Ryhmästä] oli niin kova paikka ryhmän johdolle siinä vaiheessa, että sen jälkeen ollaan oltu hyvin varovaisia keskustelusta, minkään sen suuntaisesti, jossa puhutaan tämmösestä yhteenliittymästä tai jostakin muusta asiasta, joka viittaa vähän tämmöseen. Ja yleensäkin fuusiokeskustelusta, että ei ryhmän taholta semmosta haluta missään tapauksessa julkistaa. Jokainen pankki tekee omat päätökset, ja siihen on sanottu, ett jokainen voi tehdä. Jos haluaa fuusioitua, niin saa fuusioitua, mutta ketään ei pakoteta siihen. (KJ11)

Vaikka keskusyhteisö ohjeistaa omaa omistajaansa, osuuskunta muodon voi edistää ohjeistuksen ilmenemistä kohtuullisen vastuullisena ja hyväntahtoisena.



Kuitenkin osuuskunnan kokouksessa valitaan hallintoneuvosto, jonka tehtävänä on valita edelleen johtokunta.

#### 4.1.1 Johtokunta strategina

Aineistosta nousee johtokunta erityisen keskeisenä strategisena toimijana. Hyvänä esimerkkinä juuri johtokunnan tärkeydestä toimii myös se, että isomman organisaatorakenneuudistuksen ollessa käynnissä OP Ryhmässä haastattelujen tekemisen aikaan, juuri johtokunnan rakenne on päätetty uusiksi ensimmäisenä. Vaikka strateginen suunnittelu on määrätty johtokunnalle, yhtenä keskeisenä osana johtokunnan vaikutusvaltaa voidaan nähdä olevan johtokunnassa sijaitsevan asiantuntijuuden.

...keskusyhteisön johtokunnalle delegoitu on yleensä tämmöseen suunnitteluun ja erityisesti strategiseen suunnitteluun liittyvät asiat, se valmistelu tapahtuu täällä. (YJ3)

...täähän on iso prosessi, joka on lähtenyt siitä, että Pohjola on päätetty ottaa pörssistä pois, eli Pohjolan delistaus. Sen jälkeen johtokunnan rakenne on uusittu. Sen jälkeen ylimmän johdon rakenne uusittu, sen jälkeen uusitaan koko organisaation rakenne. (YJ4)

...iso osa tästä vallasta tulee siitä, että siellä on se asiantuntemus siellä johtokunnassa niihin asioihin. Eihän ne hallintomiehet, lukuunottamatta toimitusjohtajia, jotka kyllä ymmärtää se oman pankkinsa, mutta eihän ymmärrä koko ryhmän asioita kuitenkaan, ei voi olla niin hyvii, koska eihän ne oo siinä sillä lailla sitä vetämässä ja näkemässä sieltä sisältä, miltä se näyttää koko ajan. Niin kyllä se sitten on hyvin pitkälle tämä ryhmä on viime kädessä, jos otetaan se valtarakenne, niin se on viime kädessä ne johtokunnan, ja johtokunnan puheenjohtajan, eli pääjohtajan varassa, mitä se sanoo. (KJ11)

Erityisesti johtokunnassa oleva pääjohtaja näyttäytyy keskeisenä henkilönä. Johtokunnan rooli voidaan nähdä erityisen korostuneena strategian jalkauttamisen osalta, jolloin johtokunnan rooli voidaan nähdä strategisena johtajana ja toisaalta osuuspankkikenttä vastaanottavana osapuolena. Toisaalta myös johtokunnan päätösvaltaa voi olla hankala kyseenalaistaa.

Käytännössä sen [riskienhallinta OP Ryhmässä] jalkauttamisen onnistuminen riippuu aivan täysin siitä, osaammeko asian kommunikoida niin, että ne paikalliset pankit ymmärtävät, miksi. (YJ2)

Ja kyllähän se on sit matkasaarnaajan tehtävä ympäri Suomea, osaltaan. (YJ4)

...meille [ryhmänohjaus] kuuluu strategian jalkauttaminen ja sen toteuttamisen tuki Osuuspankeille. (YJ5)

...se [päätosvallan keskittyminen keskusyhteisön johtokuntaan] johtuu siitä, että sillä on niin jumalattoman hyvä asiantuntemus. [...] meillä ei oo kellään mahdollisuuksia arvostella, sieltä jos tulee joku määräys tai joku kustannus esimerkiksi, tämmönen on tää kustannus, teidän pitää maksaa tämä. (KJ11)

Edellä mainittujen sitaattien kuvaamana johtokunta voidaan nähdä strategian viestin lähettäjänä osuuspankkien roolin olevan tietyllä tavalla vastaanottajan

asemassa. Edellä mainitut luottamus sekä johtokunnan omaama asiantuntemus edistävät johdon valta-aseman säilyttämistä. Pääjohtajan roolin tärkeys korostuu strategiaprozessissa, jossa pääjohtajaa pidetään avainhenkilönä. Yhtenä pääjohtajan tehtävänä myös on vastata OP Ryhmän, keskusyhteisön ja keskusyhteisökonsernin strategisesta ohjauksesta hallintoneuvoston vahvistaman tahotilan mukaisesti (OP Ryhmä 2016b). Toisaalta myös pääjohtajalla on keskeinen asema siinä, ketä hän ottaa strategiatyössä lähipiiriinsä.

Pääjohtaja on se, joka omistaa strategiaprozessin, ja pääjohtaja yhdessä strategisesta suunnittelusta vastaavan [henkilö X] kanssa on ne, jotka määrittää ja päättää ja vetää sen strategiaprozessin. Ja sitten siinä vaiheessa, kun se strategia on valmis, niin silloin sitten se pallo siirtyy meille [Ryhmänohjaus], eli me lähdetään viemään sitä eteenpäin tonne Osuuspankeille. (YJ5)

Pääjohtajan vaihduttua myös strategisesta suunnittelusta haastattelujen aikaan vastannut henkilö on siirtynyt toisiin tehtäviin, kuten useampi muu johtoryhmän jäsen (Helsingin sanomat 2018b). Pääjohtaja haluaa varmasti lähipiiriinsä itseään täydentäviä sekä myös pääjohtajan silmissä luottamusta herättäviä henkilöitä. Näin ollen pääjohtajan vaihtumisen jälkeiset johtoryhmän uudistukset voidaan nähdä olevan kohtuullisen luontaisia toimenpiteitä, kun pääjohtaja on valittu organisaation ulkopuolelta.

#### 4.1.2 Hallintoneuvosto hyväksyy

Vaikka virallisissa dokumenteissa OP Ryhmän keskusyhteisön päätöksenteossa esitetään osuuskunnan kokouksen olevan ylin päättävä elin, erityisesti ylimmän johdon haastateltavat kuvaavat OP Ryhmän keskusyhteisön hallintoneuvoston ryhmätasolla ylintä päätösvaltaa käyttäväksi elimeksi.

...meillähän se hallintoneuvosto on se ylin päättävä elin, että se hallintoneuvoston rooli on ehkä vähän korostuneempi päätöksentekona kuin se hallintoneuvoston rooli on joissakin muissa yhteisöissä... (YJ3)

Viime kädessä raskaimmat päätökset päätetään jo hallintoneuvostossa... (YJ3)

[Henkilö Y] on siellä (OP keskusyhteisön hallintoneuvosto) nyt ykköspuheenjohtajana, eli [henkilö Y] sitten viime kädessä, jos ovista mennään, niin menee ensimmäisenä, jopa ennen pääjohtajaa, kun tää on tämmönen osuuskuntapohjainen malli. (KJ6)

Strategian valmistelua kuvataan toisaalta hallintoneuvoston johtamana prosessina. Valmisteluvaiheen vaikutusmahdollisuudet nähdään hyvänä, koska esitykset nähdään jo melko valmiina lähtiessään laajemman joukon käsittelyyn. Hallintoneuvoston työvaliokunta nähdään olevan keskeisessä asemassa strategiaprozessissa, koska kyseisessä toimielimessä tehdään merkittävä osa valmistelutyöstä, jolloin valmisteluvaiheessa on mahdollista vaikuttaa asioiden sisältöihin.

Siis meillähän on iso semmonen strategiaprozessi, joka kestää hirmu kauan ja se on hallintoneuvostovetoinen prosessi... (YJ4)

Totta kai siinä valmisteluvaiheessa jo hallintoneuvostolla ja hallintoneuvoston työvaliokunnalla on iso rooli, ja siellähän OP:iden toimitusjohtajat ja hallintojohtajat on jo vaikuttamassa siihen, että minkälaisia linjauksia sen valmistelun aikana syntyy. (YJ5)

...kyllähän ne siinä jo jauhautu ne linjaukset aika lailla sellaseks, että vaikee sinne on enää isoja muutoksia löytää siinä laajan ryhmäkäsittelyn aikana, koska ne on jo hyvin vahvasti meidän sisäpolitiikan mukaan läpikäytyjä. Mut sitten, jos sinne koittais tä- räyttää jotain ihan yllättävää, niin mä oon ihan varma, että toi Osuuspankki-kenttä reagois siihen voimakkaasti. Ei sellaset mee tässä ryhmässä läpi. (YJ5)

Ryhmätason strategisen kehitysohjelman valmistelussa johtokunnan avainhenkilöstö nähdään olevan keskeisessä asemassa. Johtokunnan avainhenkilöstön lisäksi hallintoneuvosto ja työvaliokunta ovat keskeisinä toimijoina strategisissa kehitysohjelmissa. Erilaisten strategisten toimenpiteiden tai strategisen suunnittelun vaiheiden välissä työvaliokunnalla on oma roolinsa strategisten toimenpiteiden tai päätösten käsittelyssä.

Perusaihiot on tehny minä [keskusyhteisön johtokunnassa oleva liiketoimintasegmentin johtaja]. Ja sitä on käsitelty, on [henkilö Z], joka vastaa meidän vakuutuspalveluista, on ollu tässä ikään kuin mukana, mut tätä on käsitelty sit johtokunnassa ensimmäisiä versioita, sit on käsitelty työvaliokunnassa, on käyny hallintoneuvostossa, ja tulee nyt menemään seuraavalle kierrokselle, johtokunta, työvaliokunta... (YJ4)

Aina on se työvaliokunta välissä. (KJ11)

Työvaliokunnan ollessa välivaiheissa keskeinen tekijä, lopulliset strategiset päätökset tehdään aineiston perusteella keskusyhteisön hallintoneuvostossa. Erityisesti työvaliokunnan muodossa kuitenkin hallintoneuvosto osallistuu strategisen päätöksenteon valmisteluun. Suurissa ryhmätason strategisissa linjauksissa hallintoneuvosto kuvataan hyväksyjän rooliin.

...isot linjaukset, mitkä liittyy strategiaan, niin nehän hyväksytetään, ne käytetään, hallintoneuvosto ne viime kädessä hyväksyy... (YJ3)

Kun asiantuntevan johtokunnan kuvattiin edellä olevan keskiössä strategisessa suunnittelussa, hallintoneuvoston voidaan nähdä olevan se, joka nämä johtokunnan suunnitelmat hyväksyy. Toisaalta hallintoneuvoston työvaliokunta käsittelee ja valmistelee omalta osaltaan omissa käsittelyissä, jolloin sielläkin voi olettaa vaikutusmahdollisuuksia valmistelijan roolissa strategian muodostumiseen.

#### 4.1.3 Sisäpiirihanke keskusyhteisössä

Kuten jo aiemmin on mainittu Pohjola Pankin delistaus on ollut haastattelujen toteutumisen aikaan keskeisiä toimenpiteitä. On luonnollista, että isot yritys-kaupat ja toisaalta yrityskaupat ylipäättään pidetään pienemmän joukon tietona, jotta esimerkiksi vältetään tarpeetonta epätietoisuuden tunnetta henkilöstössä. Toisaalta myös keskeneräiset yritysostot voivat jäädä toteutumatta. Myös lainsäädäntö osaltaan asettaa rajoituksia asioiden julkistamiselle (Laine & Vaara 2011). Näin ollen voidaan pitää perusteltuna, että myös OP Ryhmässä toteutet-

tu Pohjola Pankin delistautuminen on myös toteutettu pitkälle vietyinä sisäpiirihankkeena ja erityisesti valmistelu kuvataan hyvin pitkälle vietyinä toimenpiteinä. Kyseistä hanketta ei kuitenkaan ollut mainittu aiemmissa strategioissa, vaikka toisaalta kyseinen toimenpide voidaan nähdä osana koko OP Ryhmän perustehtävää.

Sitä työstettiin hyvin pienellä porukalla hyvin, hyvin pitkälle. (YJ1)

...välillä tapahtuu sellaisia asioita, että ikään kuin tulee tilaisuus ja sitten asiat menee vähän sen strategian ohitse... (YJ3)

Nyt kun tämmönen tilaisuus tuli, niin se on sinänsä meidän sen perusstrategian mukaista, mutta kun se toteutettiin, niin kyllähän se tarkoitti myös sitä, että meidän strategiset painopisteet vähän muuttui tässä... (YJ3)

...kyl tää on ihan puhtaasti ryhmän pääomistajan tietenkin linjauksia, mihin tätä ryhmää halutaan viedä. (YJ6)

Omalla tavalla Pohjola Pankin delistaus voidaan nähdä OP Ryhmän perustehtävien ja alkuperäisen olemassaolon mukaisena toimintana. Delistautuminen ei prosessina ole ihan kevyt ja on vaatinut pidemmän ajan valmistelut. Näin ollen on perusteltua, että valmisteluja on tehty pidemmän aikaa ennen asian julkistamista.

Joo, jos mä oikein muistan, niin hanke tästä varsinaisesti taidettiin perustaa nimenomaan syyskuun alussa 2013, et silloin se pohdinta oli jo kirkastunut niin pitkälle, että katsottiin perustelluksi perustaa sen ympärille hanke, sisäpiirihanke. (YJ1)

Kyseinen delistaus tuli julkiseksi 6.2.2014, jolloin uutisoitiin tieto Pohjola Pankin ostamisesta OP Ryhmän toimesta (Kauppalehti 2014). Valmisteluja käytiin kuitenkin hyvin harvojen henkilöiden toimesta, mutta kuten alla olevat ylimmän johdon edustajat kuvaavat pääjohtaja, hänen ensimmäinen sijaisensa sekä hallintoneuvoston puheenjohtajisto on ollut keskiössä valmistelemassa Pohjola Pankin delistautumista.

... ja ne ensimmäiset keskustelutahan oli niinkin pienen porukan keskusteluita kuin pääjohtaja, pääjohtajan varamies ja hallintoneuvoston puheenjohtajisto, eli 5 hengen keskustelut, josta se lähti ensimmäistä kertaa... (YJ1)

No kyllähän se on tietenkin ryhmän ylin johto, et siinä mielessä tietenkin keskusyhteisön johtokunta ja hallintoneuvosto. Ryhmän ylintä päätösvaltaahan käyttää keskusyhteisön hallintoneuvosto. Ja tietenkin sitten valmistelussa varmaan ollu hallintoneuvoston puheenjohtajisto ja vähän työvaliokuntaa, mutta tämmösethän on aina sisäpiirihankkeita sitten, kun ollaan pörssiyrityksiä jos ollaan ostamassa ja pörssiyrityksiä, sehän on tiukasti managerattu ja hoidettava sisäpiirihanke, että se yleensä on mahdollista viedä läpi ja ettei markkinoille vuoda mitään informaatio. (YJ6)

Pohjola Pankin delistauksen jälkeen koettiin osittain olevan strategia osalta tietynlainen välivaihe. Toisaalta delistaus kuvaa hyvin sitä, että strategisen tason päätöksenä kyseiseen toimenpiteeseen on päädytty nimenomaan OP Ryhmän keskusyhteisössä. Myös se, että ensi vaiheissa on pääjohtaja, tämän ensimmäinen sijaisensa ja hallintoneuvoston puheenjohtajista kuvaa sitä, ketkä ovat olleet

viemässä koko ryhmätason kannalta isoa päätöstä eteenpäin ensimmäisinä. Tämän jälkeen on otettu mukaan muuta johtokuntaa sekä työvaliokuntaa. Prosessi kuitenkin kuvaa ensiluokkaisesti sitä, miten strategiset hankkeet ja toimenpiteet todellisuudessa ilmentyvät OP Ryhmässä. Pääjohtaja ja osittain myös johtokunta on suunnittelun keskiössä, mutta hallintoneuvostossa olevat edustajat ovat mukana strategisten hankkeiden suunnittelussa sekä antavat johtokunnalla tietynlaisen mandaatin toteuttaa strategista johtamista.

## 4.2 Osuuspankit

Osuuspankkien haastateltavat kuvaavat OP Ryhmän yhtenäisenä ja itsensä lojaleina koko ryhmää kohtaan, vaikka edellisen kappaleen perusteella strategisen päätöksenteko keskittyy vahvasti OP Ryhmän keskusyhteisöön. Strategisen päätösvallan keskittyminen OP Ryhmän keskusyhteisöön voidaan nähdä myös luontevana asiana ja toisaalta pääpiirteittäin strategista johtamista voidaan olettaa toteutettavan kohtuullisen hyvin osuuspankkien näkökulmasta.

...sitä kysytään joka vuosi, että sitoudutteko, niin me voidaan 100%:sti sanoa, että me sitoudumme ehdottomasti ryhmästrategiaan. (KJ1)

On kyllä me aika lailla mennään sen ryhmän mallin mukaan. [...] eihän meillä hirveesti oo mahdollisuuksia aisan yli sillä tavalla potkia, kun ollaan iso toimija ryhmässä. Kyllä se iso raami, mihin ollaan menossa, niin kyllä se ikään kuin lyö ne rajat sitten. [...] meidän pitää miettiä sitten, ett' miten me sen täällä sen ryhmän tahtotilan, miten me täällä paikallisesti se toteutetaan. (KJ8)

...jos menee ryhmätasolle, niin jos täällä ryhdyttäis tekemän kovin ryhmästrategian vastaisia ratkaisuja, niin mä luulen, että henkilöt kyllä hakeutuis muualle töihin, ei ne täällä tekis. Kyllä se näkemys on niin samansuuntainen. (KJ10)

...se ohjausvoima tulee ryhmän yhteisvastuusta. Eli jokainen pitää noudattaa tiettyjä pelisääntöjä, koska ryhmän yhteisvastuun kautta muut tulee apuun, jos tulee ongelmia. Ja siitähän tulee se, että omistaja ei voi sooloilla, eiks vaan? (YJ4)

Aineiston perusteella osuuspankkikenttä näyttäytyy kohtuullisen yhtenäisenä ja ryhmän toimintaa mukailevana. Toisaalta alemmalla tasolla esiintyi myös yksittäisiä näkemyksiä, joiden mukaan osuuspankkien ajatuksia voisi kuunnella hieman enemmän. Tämänkaltaisia teemoja tulee väistämättä, mutta huomionarvoista on, että kyseisiä kommentteja aineistossa esiintyi lopulta kohtuullisen vähän.

...meiltä kyseltiin tällasta ryhmän yhtenäisyys, ja täällä oli yhtenä kysymyksenä se, niin kyllä me siinä todettiin, että ei se hirveen huonoa ole, mutta toisaalta se, että kylä aluepankkien näkemyksiä vois kuunnella enemmän. (KJ8)

On luontaista, että suuressa organisaatiossa kaikkia ei pystytä kuulemaan samalla tavalla. Ryhmänmukaista toimintaa kuvastaa myös se, että osuuspank-

kien omat strategiat kuvataan muodostuvan vahvasti OP Ryhmän strategian pohjalta.

Ja meillä on sen kokoinen pankki täällä, että meidän on turha ruveta miettimään täällä ja käyttämään viikkotolkulla aikaa näihin strategiaprosesseihin [...] Niin me on tehty tämä ihan sille ryhmän pohjalle, sisällöt on kaikki ihan samat, mitkä on ryhmäläkin, mutta me on vaan muokattu se, että mitkä lauseet käy meille ja mitkä ei käy ja mihinkä me ollaan sitten täydennetty näitä omia lauseita, että jossakin lukee, että Suomessa, niin se tarvii muuttaa vaan, että Kainuussa, että se käy ihan tasan tarkkaan meille. (KJ1)

...kyllähän se [osuuspankin oma strategia] aika pitkälle on keskuksen strategia... (KJ2)

Ryhmän strategian mukailu säästää työaikaa, kun yksittäisissä osuuspankeissa ei tarvitse tehdä samankaltaista työtä jokaisessa erikseen. Toisaalta myös tämä yhdistää osuuspankkien kenttää ja omalla tavalla vahvistaa strategisen päätösvalan keskittymistä keskusyhteisöön. Hallinnollisesti päätösvalta kuvataan kuten virallisissa teksteissä on esitetty, joskin aineistossa esiintyvien osuuspankkien rakenteissa on haastattelujen aikaan ollut jonkin verran eroavaisuuksia. Aineistoissa esiintyy myös eri tyylliset tavat muodostaa osuuspankkien omat johtoryhmät. Osassa pankeista sijoitusjohtaja on osa johtoryhmää, toisissa taas kyseinen henkilö ei ole johtoryhmän jäsen. Tällöin asioiden vieminen eteenpäin muodostuu haasteelliseksi.

Ja kaikissa keskuksen kalvoissa, että miten se pitäis pankki organisoida ja johtoryhmä, että siinä olis yritysliiketoiminta, sitten tää henkilöasiakas ja varallisuudenhoito-han niissä pitäis olla ja hallinto. Sehän se on perusjuttu, mikä minunkin mielestä pitäis olla. (KJ2)

...johtoryhmän muodostaa meillä 4 toimitusjohtajaa ja 3 pankinjohtajaa. (KJ5)

Hallitus on toimitusjohtajan yläpuolella ja sen yläpuolella tietysti on vielä toi edustajisto, hallintoneuvosto ja edustajisto. Ja edustajisto on se ihan ylin. (KJ10)

Eri tavoin muodostetut johtoryhmät ajavat väistämättä siihen, että jotkut henkilöt kokevat vaikuttamisen mahdollisuudet vaikeammaksi, kun eivät ole osa johtoryhmää. Kuten useissa osuuskunnissa, myös osuuspankeissa jäsenistön osallistuminen jää melko vähäiseksi. Jäsenistö nähdään lähinnä valitsijana, jonka tehtävä on valita henkilöt edustajistoon.

Ja jäsenistö valitsee keskuudestaan edustajiston, joka valvoo hallituksen, hallintoneuvoston työskentelyä. (KJ10)

Hallintoneuvostoon tai paikallispankin hallitukseen valittujen pienempien pankkien henkilöiden roolit ja prioriteetit painottuvat oman pankin säilyttämiseen. Juuri paikallispankin hallituksessa tai hallintoneuvostossa olevat henkilöt nähdään keskiössä. Tämä voi osuuspankkien työntekijöiden silmissä näyttäytyä myös kehitystä hidastavina toimijoina, vaikka toisaalta tuovat jäsenistön ääntä päätöksentekoon.

...totuushan on, että jos ne [pienemmillä paikkakunnilla olevat osuuspankit] lopetettaisiin, niin meidän tulos ei heilahda yhtään mihinkään. Mutta tämä on sitä yhteyskuntavastuuta ja osuustoimintaa. (KJ1)

No mä sanon suoraan näin, että tää tulee hyvin pitkälti myös tästä maallikkohallinnosta. [...] Ja sehän on ihan selvä, että jos se meidän kylän poika pannaan sinne Osuuspankin hallitukseen, niin mikä sen kylän viesti on [...] se on se tärkein, että se konttori säilyy. Se tulee hyvin voimakkaasti sieltä, ja sitten toimitusjohtaja, joka haluaa tietysti pysyä väleissä oman esimiehensä kanssa, niin ei hirveen mielellään varmaan aja hankkeita, joissa se joutuis vastatuuleen sitten sen oman esimiehensä kanssa, elikkä hallinnon kanssa. (KJ4)

Oli kai tässä semmonen maton alla oleva keskustelu, ei julkisuudessa. Ja oli sovittu, että jokainen pitää sen omassa. Että oli vain hallintoneuvostot varmaan oli mukana ollu siinä keskustelussa, tai en tiä oliko vaan pelkästään, oli ehkä hallintoneuvostot mukana ollut siinä. Sillonhan meillä edustajistoo ollukkaan. Että se hallintoneuvosto ties ja sitten johtoryhmä. Että tämmönen keskustelu on menossa, Pohjois-Savoon on syntymässä tämmönen aluepankki Kuopioon, ja sitten siihen liittyvien muitten pankkien ympärille. (KJ11)

Koko organisaation kannalta kyseinen laajan konttoriverkon puolustaminen pienempien pankkien edustajien toimesta ylläpitää mahdollisesti kannattamattonta liiketoimintaa, mutta toisaalta voidaan nähdä kaksoisroolin toisen puolen toteuttamisena. Osuuspankkien hallituksen rooli toimitusjohtajan ja johtokunnan valvovana toimielimenä voidaan nähdä vaihtelevan riippuen paljon henkilöistä.

...lyhyen aikavälin kannusteet tulee sieltä hallituksen, KSOP:n hallituksen päättämänä. Ja ne tulee myöskin sillä tavalla, että ryhmä antaa ne mittarit ja sitten pankin hallitus päättää niitten mittareitten tavoitetasot. (KJ8)

...me raportoidaan hallitukselle siitä meidän toiminnasta, olemmeko me saavuttaneet hallituksen asettamat tavoitteet esimerkiksi. Kyllä se sitten, nää on, no, nää on se viimeinen kirjain siellä, mutta se on aika, käytännössä tuntuu aika pieneltä kirjaimelta.” (KJ10)

Toisaalta myös osuuspankkien oma strateginen päätösvalta nähdään keskittyvän johtoryhmään ja osittain hallitukseen, jonka voi nähdä mukailevan OP Ryhmän keskusyhteisön strategisen päätösvalan sijaintia. Paikallispankeissa erityisesti paikallispankkien hallituksen ja johtokunnan roolit nähdään keskeisenä.

...täällä oikeesti hallitus päättää ja me johtoryhmä päätetään, että ei se hallintoneuvosto ja edustajisto kuiteskaan oikeesti päättää asioita. (KJ1)

Eli toimitusjohtaja, jonka yläpuolella on tietysti sit hallitus ja hallintoneuvosto, jotka mulle on varsinkin hallitus erittäin tärkeä yhteistyökumppani. Sanoisin, että välillä jopa tärkeämpi kuin johtoryhmä, strategisessa mielessä varsinkin. (KJ6)

Se prosessi on minun mielestä, sehän on aika pitkä. Kun siinä on ensin ryhmän pohdinnat ja sitten se tulee tietyssä vaiheessa, se tulee, että mitä ryhmä on pohtinu sinne tulevaisuuteen ja sit se tulee aluepankeille, ja käytännössä nyt nää viimeisinkin päivitys, mikä tehtiin, niin se on johtoryhmä. (KJ8)

No jos mun pitäis nimetä yksittäinen elin tai henkilö, joka eniten vaikuttaa strategiaan, niin se on [KSOP:n] johtoryhmä. Kyllä se, jos johtoryhmä haluaa jonkun strategisen tavoitteen tai jonkun linjauksen strategiaan, niin kyllä se sinne tulee. Tai sitten vaihtuu koko toimiva johto. En näe sellasta tilannetta, että johtoryhmä olis vankasti jonkun strategisen valinnan takana ja hallitus kumoais sen. Sehän on sietämätön tilanne. (KJ10)

Monissa paikoissa johtoryhmän rooli korostuu, mutta toisaalta päätösvallan voi olettaa herkästi henkilöityvän. Äärimmäisen ammattitaitoinen ja pidemmän kokemuksen omaava hallituksen puheenjohtaja voi omata valtavasti strategista päätösvaltaa osuuspankin tasolla. Toisaalta myös kyseisen osuuspankin toimitusjohtaja, joka on onnistunut pääsemään sopiviin päättäviin elimiin, voi näyttäytyä strategista päätösvaltaa omaavana jopa ryhmätasolla. Ennen kaikkea strategian toimeenpanossa johtokunnan ja toimitusjohtajan roolit voidaan nähdä keskeisenä.

Se [strategia] sanotetaan, ja siinä on taas toimitusjohtajalla iso rooli. (KJ10)

Johtokunta viestii ja toimeenpanee osuuspankin strategian, jolloin tässä vaiheessa väkisinkin toimitusjohtaja ja muu johtokunta asettaa strategialle omat painotuksensa ja muokkaa strategiaa oman näköisekseen. Aiemmin jo suunnitteluvaiheessa osuuspankeissa on otettu henkilöstöä laajemmin valmistelemaan strategiaa, mutta myös keskusyhteisössä näyttäytyvät trendit, näyttäytyvät myös osuuspankkien piirissä. Koko henkilöstön osallistaminen strategian luomiseen voidaan nähdä vähentyneen myös osuuspankkien omassa toiminnassa. Tällä toisaalta on myös kevennetty prosessia.

...totta kai henkilökunnallekin ilmoitetaan, että tää strategiaprosessi on alkanu ja me ollaan tekemässä sitä, mutta totta kai se pitää meidän tehdä, että ei me voida tästä pikkuisesta porukasta ottaa kovin montaa ihmistä sitä suunnittelemaan. Mulla aikaisemmassa strategiassa oli silleen, että heti alusta lähtien oli mukana henkilökuntaa, mutta eihän siitä ollu mitään lisäarvoa, jos sanoo näin suoraan, tai mitään ja mitään, on siinä nyt jonkin verran lisäarvoa, mutta kun se menee semmoseksi keskusteluksi vaan ja aika konkreettiseksi sitten, mutta kun lähdetään puhumaan näistä asioista, niin me johtoryhmän tasolla pohjustetaan se oma strategia sillä tavalla, että me käydään tosiaan tätä ryhmän strategiaa läpi ja katotaan, miten ne käy meille ja sitä mietitään, ja sitten meillä on myöskin 2 päivän seminaari oli hallituksen kanssa, Rukalla oltiin ja siellä mietittiin näitä strategioita. Mutta sitten kun se oli tarpeeksi pitkällä tämä, niin sitten menttiin henkilökunnan kanssa läpi. (KJ1)

Ainakin minulla on semmonen käsitys, että meillä se strategiaprosessi on, missä me sitä käydään läpi, ja samalla sitten henkilökunnalle viestitään ehkä siinä prosessin matkalla, ja sitten esitellään se valmis strategia, ja siinäpä se. (KJ2)

Ja tosi pitkään hierottiin isolla porukalla. [...] No se huomattiin hyvin nopeasti, se [strategia] ei synny sieltä. [...] onks se nyt kolmisen vuotta sitten, niin me ruvettiin sitä ihan oikeesti johtoryhmällä tekemään vaan. Ja sitten pyydettiin asiantuntijoita tietysti joitakin, joita tiedetään, niin hei, kommentoi tätä, semmosia palasia vaan sieltä. (KJ9)

Eli tehtiin ihan oma strategia [2009]. 2012 tehtiin vähän samaan tapaan, mutta jo hivenen kevennettynä, niin että hallinto oli kyllä mukana siinä, ja henkilökuntakin ideoi siihen niitä erilaisia topikkeja, mitkä on tärkeitä juttuja, mutta se oli kevennetty. Ja nytten minusta tuntuu tämä 2016-strategia, mikä on nyt tekeillä, se on enemmän



toimenpideohjelma sitten. Eli ryhmästrategia, ja siihen vaan mietitään, että mikäs se meidän rooli tässä on. (KJ11)

Kuten sitaatit osoittavat, myös osuuspankkien strategiaprosesseihin on tullut aineiston keräämisen aikaan lisää vauhtia. Strategisen suunnittelun ja päätöksenteon voidaan nähdä keskittyvän osuuspankkien johtokuntaan, joiden päätökset hallitus usein hyväksyy. Hallituksen rooli riippuu pitkälti myös henkilöistä ja siitä, millaisen roolin kukin toimija omaa.

#### 4.2.1 Suuremmat osuuspankit huomataan

Osuuskunnassa perinteisesti mielletään äänivalta jäsen ja ääni -periaatteen mukaisesti. Toisaalta aineisto osoittaa isompien pankkien korostuneen roolin osuuspankkien joukossa tarkasteltaessa koko OP Ryhmän tasoa. Isommista osuuspankeista ollaan väistämättä enemmän kiinnostuneita ja suuremmat panakit muodostavat omia ryhmiään, joissa isompien pankkien johto kokoontuu.

...kyllähän ne keskuksessa kaikki päätökset ja nää linjaukset tehdään, että onko se Helsinki, Tampere, Oulu, Turku, varsinkin varallisuudenhoitopuolella puhutaan tämmöisistä six pack -pankeista, missä on 6 suurinta. Ja kyllähän ne linjaukset tehdään niitten mukaan ja me sitten mukaudutaan siihen. [...] Et en mä sano, et pelkää Helsinki-keskeisesti tehdään, mutta kuitenkin näitten isompien pankkien keskeisesti tehdään kyllä. (KJ2)

Ryhmän strateginen ohjaus on tietysti pankin perustoiminnan kannalta ylivoimaisesti tärkein asia, että meillä on tilaisuus vuorovaikutteisesti käydä keskustelua. Ryhmässähän on paljon erilaisia pienryhmiä, jotka säännöllisesti kokoontuu. Mä istun monta kertaa vuodessa 7 suurimman OP:n kanssa ja pohditaan, mitä pitäis tehdä, ja 17 suurimman OP:n kanssa muutamia kertoja vuodessa, joka on ihan ryhmäohjattu. Tää ensimmäinen on meidän itemme kehittämä ryhmä, tää jälkimmäinen on ryhmän, tää 17 suurinta, R1 on työnimi sille porukalle. Sit meillä on vielä nää isot pohjoiset OP:t... (KJ6)

...kyllähän tätä ryhmää on aina viety, viel varmaan entistä enemmänkin viedään, painottunut isojen pankkien ehdoilla. Onhan se kuitenkin luonnollista, kun niillä on kumminkin varmaan 70 % liiketoiminnasta, kun otetaan aluepankit mukkaan, tai aluepankit pelkäävät, ykkösryhmän panakit. Niin kyllä niillä iso painoarvo on niitten sanalla siellä. Tietysti pienet sitten saavat aina joskus jotakin sinne mukaan, jos se on hyväksyttävää. (KJ11)

Toisaalta päätösvalan lisäksi keskusyhteisön voidaan nähdä olevan nimenomaan kiinnostuneempi isompien pankkien toiminnasta pienempien sijaan. Näin ollen myös tarvittavaa tukea annetaan merkittävästi enemmän isoille osuuspankeille. Tämä voidaan nähdä myös luontevana, koska ryhmätasolla yksittäisten pienempien pankkien vaikeudet eivät aiheuta suurta vahinkoa koko OP Ryhmälle ja isojen osuuspankkien taistelut voidaan nähdä kriittisinä jopa ryhmätason näkökulmasta.

...ja tuossa mä just taas siitä six pack-pankeista, että kyllähän se tuki keskuksen puolelta [...] mitä tulee, niin on se ihan eri luokkaa kuin mitä meille muille pienemmille private-pankeille. (KJ2)

...isot saa paljon enemmän. Niillä on iha omat kaikki myynninjohdon päivätkin ja tämmöset, missä näitä ohjekäskeyjä [hymähtää] annetaan, niin heille on eri päivät. [...] isoille pankeille on annettu omia rahoituksen hinnottelulinjauksia, että ne saa halvemmalla antaa luottoja ku mitä myö. (KJ12)

Ryhmätason kokonaisuudessa isompien pankkien menestyminen on kuitenkin se, joka määrittää ryhmätason menestymisen, jolloin voidaan nähdä luontevana myös huomion kiinnittymisen isompiin osuuspankkeihin. Myös isompien pankkien kohtaamat haasteet ja teemat ovat yhteneväisiä verrattuna pienempään pankkiin, jolloin voidaan nähdä luontevana, että isommat osuuspankit miettivät yhdessä esimerkiksi toimintansa kehittämistä. Aiemmin osuuspankkien on pitänyt lainsäädännön puitteissa kilpailla myös keskenään ennen kilpailuvirastolta saatua erillistä lupaa. Tämä voi aiheuttaa jännitettä aiempien kilpailujen takia tai mahdollisuudessa parantaa pankin omaa asemaa.

Ois ollut tietysti kiva asiakas meillekin, että ihan heleppo nakki niin sanotusti. Ois vedetty vähän alle sen hinnan, niin ois se varmaan tullukkin, mutta eihän siinä oo mitään järkeä tässä ryhmässä. Mutta tiedän, että kaikki ei toimi näin. (KJ11)

Sisäinen kilpailu väistämättä heikentää ryhmän yhtenäisyyttä, vaikka toisaalta yksittäiset asiakkaat voivat hyötyä tästä edullisempänä palveluna. Kuitenkin ylimmän johdon korostama ryhmäyhteneväinen tapa toimia kohtaa haasteita osuuspankkien kilpaillessa keskenään asiakkaista. Suurempien pankkien korostaminen näkyy myös alueellisesti ja tietynlaisista "isot ja pienet" -asetelmaa on havaittavissa myös aluepankkien ja pienempien pankkien välillä.

...silloin kun olin pienemmän pankin näkökulmassa, koko ajanhan se oli Oulu vastaan muut. (KJ1)

...siis semmonenhan pitää kertoa tästä vielä, että meillä oli tämmönen hanke, että meistä olis tullu varmaan aluepankki, että vielä keväällä oli tämmönen luulo, että tänne tulee isompi pankki, eli meillä oli 4 pankin fuusioneuvottelut, Sotkamo, Puolanka, Suomussalmi ja Kainuun Osuuspankki, että 2 itsenäistä pankkia olis vaan jäänyt ylimääräistä sitten, Kuhmo ja Paltamo, jotka jäi pois. Nekin oli alussa, mutta ne jättäyty heti alussa oikeestaan pois. Mut se sitten kaatu vähän viime metreillä, että se ei päässy ihan sinne edustajistoäänestykseen, mutta sitten kyläpoliitikot alko siellä puhumaan, ettei me mihinkään Kajaanin alle haluta. (KJ1)

...sitten tosiaan Pohjois-Savon toimitusjohtaja ihan nousi ja kerto, puheenvuoron käytti, ja sano, et tää on ihan ryhmästä tullu heille lupa ottaa teille niin sanotusti [naurahtaa]. [...] käytännössä myös ei sitä oo kielletty toisesta osuuspankista ottaa se asiakas sitte halvemmalla. Että on siellä tällästä kissanhännänvetoa aluepankkien kanssa. (KJ12)

Isomman ja pienemmän toimijan välistä jännitettä muodostuu helposti ihmisten välisissä suhteissa pienemmän toimijan saadessa sympatiat itselleen, jonka voi myös nähdä kohtuullisen luontevana. Pahimmillaan omaa hyvää suoritusta voidaan tehdä toisen osuuspankin kustannuksella, joka omalta osaltaan nakertaa ryhmäyhtenäistä toimintatapaa.

...tosiasiassahan sen yhtiön suhteellista hyvyttä parantaa se, että naapurissa on vähän ongelmia. Vähän ehkä kärjistäen. (YJ1)

Ja se [ryhmän sisäinen kilpailu] on nimeomaan tuon ison, suuren, mahtavan Pohjois-Savon kaa tossa. Ja jopa sellasiaki, että esmes viime talvena oltiin keskuksen päähä yhteydessä, kun meil on semmonen sääntö ryhmässä, että jos se siirtyy toisesta osuuspankista se asiakas, niin se ei ole uusi asiakas. Sitä ei saa kirjata järjestelmää uusi asiakas. Mutta esmes Pohjois-Savo kirjaa sen. Niitten myyntijohtaja oli antanu käskyn, että ne kirjataa uutena, jollonka se vääristää vähän näitä kaikkia tavoitteita. Ne pääs palkinnoille. Heillä uuet asiakkaat kasvanu, ku ne katotaan niistä kirjauksista. Ja myö ihan siitä sanottii, että se on väärin, et ei ryhmän sisällä saa näin tehdä. No sit sieltä tuli semmoset kootut selitykset, mut silti ne tekee sitä edellee, et se on vaa näin [*naurahtaa*]. (KJ12)

Yhtenä keskeisenä osuuspankkien ryhmätason päätösvallan kasvattamisena ovat juuri pankkien yhdistymiset, joiden kautta osuuspankit voivat voimiaan yhdistämällä kasvattaa omaa asemaansa ryhmätasolla. Tällä tavalla mahdollisuudet osallistua isompien pankkien tapaamisiin paranevat, jolloin oman pankin edustusta on mahdollista saada virallisiin tai epävirallisempiin tilaisuuksiin. Tämä näyttäytyi aineistossa erityisesti pienemmän pankin näkökulmasta, jossa yhdistymisneuvottelut olivat aineiston keräämisen aikaan pysähtyneet.

Me oltiin ennen 23., ja ollaankin varmaan 23. ehkä suuruudeltaan, ja silloin kuului ns. isojen pankkien joukkoon, ja minäkin kävin samoissa kokouksissa kuin tietenkin Tonterit ja Mannerit ja muut kaikki, ja se oli hyvä mulle, mutta sitten tuli tää aluepankkisysteemi meille ryhmään, ja me pudottiin siitä koon takia pois. Ja tällä hetkellä ainoastaan Kainuu ja Keski-Pohjanmaa on maakuntia, joissa ei ole omaa aluepankkia. Ja meidän ryhmän strategiassahan on se, että jokaisessa maakunnassa pitäisi olla aluepankki... (KJ1)

...kun me ei saatu sitä fuusiota [...] meidän arvo ryhmässä pienenee [...] me ollaan tipahdettu ryhmän arvoasteikolla siihen mestis-sarjaan. (KJ2)

...me oltais saatu tää aluepankki Kainuuseen, joka on nyt vähän vastatulessa. (KJ4)

Pienempien pankkien on huomattavasti vaikeampi saada ääntään kuuluviin, kun pankkien edustusta ei saada isompien pankkien tapaamisiin, jossa väistämättä myös saatetaan sivuta ryhmätason strategista suuntaa. Ryhmätason vaikutusvallan lisäksi toinen keskeinen osa pankkien yhdistymistä ja toimintojen keskittämistä nähdään myös mahdollisuutena rahoittaa suurempia hankkeita.

...Puolangalla on esimerkiksi tällä hetkellä 2,5 miljoonan euron navettahanke, ja eihän ne pysty rahoittaan sitä, ne kysyy meiltä sitä, että lähettäiskö me siihen kuvioon, niin minä en henkilökohtaisesti, minua sen verran harmittaa, että siellä kaadetaan nämä hankkeet, niin minä en oo kovin innostunu lähteen rahoittaan sinne. (KJ1)

Pienemmillä pankeilla voikin näin ollen olla vaikeuksia toteuttaa myös tältä kantilta kaksoisroolin mukana tulevaa yhteiskunnallista roolia, kun omat resurssit rajoittavat alueellisesti merkittävien hankkeiden toteuttamista. Aineiston perusteella OP Ryhmässä on haastattelujen aikaan havaittu pienten pankkien kuulluksi tulemisen haaste, kun huomio keskittyy herkästi isompien osuuspankkien toimintaan.

Onhan sitä [isompien ja pienempien sekä pääkaupunkiseudun väliset jännitteet] ollu aina, ja sitä on yritetty aina sitten pienentää erilaisilla tempuilla, ja nythän voi sanoa, että taas on Karhinen [pääjohtaja] ihan oikeuta kuvioita keksiny kyllä[...] Ja se muut-

tu mm. semmoseksi, että kun Karhistakaan ei esimerkiksi tavannu pienten pankkien johtajat kuin siellä kerran vuodessa toimitusjohtajan, ylimmän johdon päivillä, ja ei koskaan pääse neuvottelemaan. Nyt me käydään kerran vuodessa, siellä 20 henkeä aina kerrallaan käy siellä jututtamassa pääjohtajaa, se on erikokoisista pankeista. (KJ1)

Huomion keskittyminen isoihin on tietyllä tavalla luonnollista, mutta toisaalta myös pienempien pankkien erityyppiset tapaamiset ylimmän johdon kanssa voidaan nähdä merkityksellisinä. Pienemmistä puroista muodostuu kuitenkin isompia kokonaisuuksia ja toisaalta myös hajauttaa riskiä koko ryhmän tasolla. Pienemmät pankit kaipaavat kuitenkin tulevana kuulluksi ja toisaalta myös haluavat säilyttää jonkin asteisen itsemääräämisoikeuden, jolloin heillä on riittävä tila toimia. Ryhmätasoa ajatellen pienemmän pankin voi kuitenkin nähdä olevan haastava saada omaa ääntä kuuluviin koko ryhmän tasolla.

#### 4.2.2 Päätöksentekoon osallistuminen

Koon kasvattamisen lisäksi toisena vaihtoehtona ryhmätason strategiseen johtamiseen voidaan mainita aktiivisen päätöksentekoon osallistumisen. Tämä toki liittyy vahvasti osuuspankin koon kasvattamiseen sekä hyvään taloudelliseen tuloksentekoon. Kuitenkin hoitamalla oman työnsä hyvin, mahdollisuudet päästä lähemmäs päätöksentekoa paranevat. OP Ryhmän keskusyhteisön omistajan rooli nähdään keskeisenä henkilöiden valinnoissa, joita keskusyhteisön hallintoneuvostoon ja johtokuntaan tehdään. Erityisesti OP Ryhmän keskusyhteisön hallintoneuvostossa voidaan nähdä olevan myös omistajan ääni kuuluvissa.

Tavallaan he [osuuspankit] ovat keskusyhteisökonsernin omistajia, ja sitä kautta he myös pääsevät valitsemaan johtokunnan jäsenet. Osuuspankit valitsevat liittojen kautta hallintoneuvoston ja hallintoneuvosto valitsee johtokunnan. Mut toisaalta johtokunnalla on tän yhteisvastuun kautta, niin sillä on myös tietty valtakirja toimia ja valvoa sitten osuuspankkeja. (YJ3)

Ja siellä (Keskusyhteisön hallintoneuvosto) on vähän yli 30 jäsentä, joista 1/3 on toimitusjohtajajäseniä ja 2/3 ikään kuin maallikkojäseniä, asiakkaiden edustajia. (YJ4)

Kuitenkin henkilövalintojen tai mahdollisesti jopa pääsemällä esimerkiksi hallintoneuvostoon ja sitä kautta strategiaprosessin valmisteluun, pienemmillä osuuspankeilla on mahdollisuus vaikuttaa koko organisaation strategisiin valintoihin. Tämä toki vaatii sen, että yksittäinen tai muutama henkilö osuuspankin hallinnosta valitaan oikeisiin paikkoihin. Myös aiemmissa tutkimuksissa esille tullut jäsenistön vähäinen osallistuminen näkyy myös aineiston perusteella myös OP Ryhmän toiminnassa. Omistajan äänen voikin nähdä näyttäytyvän ryhmätasolla osuuspankkien hallinnossa mukana olevien osallistumisena keskusyhteisön ja työvaliokunnan kokouksissa.

Asiakkaathan omistaa viime kädessä koko ryhmän, mutta sehän sillä tavalla häipyä, että kyllähän tällä ryhmällä kun se asiakkuus on niin hajautunu [...] Asiakkaat on niin pienellä pääomalla sitoutuneet tähän, että eihän ne oo oikeesti kiinnostunu tän ryhmän omistamisen kautta tästä ongelmasta, vaan siitä, kuinka paljon saa tästä palveluja ja millä hinnalla. Ja se jää hyvin pitkälle tämän hallinnon ja johdon varaan sit-

ten se ohjaaminen. Ja sitten sitä hallintoo kun on sit täällä pankeissa, jotka omistaa tän ryhmän, ja sitten se sama hallinto on siellä päättämässä siellä hallintoneuvostossa, koska jokainen hallintoneuvoston jäsen on jonkun Osuuspankin hallinnossa mukana. Ja sitten ainoastaan johtokunnan jäsenet, mitkä ovat sieltä, istuvat hallintoneuvoston kokouksissa, työvaliokunnassa, niin ne ei oo kenenkään Osuuspankin hallinnossa mukana. Muuten kaikki ovat. Eli siellä se tavallaan omistajan ääni tulee sitä kautta sinne johtoon... (KJ11)

Näin ollen osuuspankin koon kasvattamisen lisäksi toisena vaihtoehtona onkin päätöksentekoon aktiivinen osallistuminen. Yhtenä mahdollisena vaikuttamisen kanavana ovat tutkimuksen tekemisen ajasta tosin määrällisesti supistuneet OP-liitot, jotka nimeävät edustajat OP Ryhmän keskusyhteisön hallintoneuvostoon. Tällöin saamalla oman alueen tai jopa oman osuuspankin edustajan keskusyhteisön hallintoneuvostoon osuuspankeilla on mahdollisuus päästä lähemmäs päätöksentekoa ja strategian valmisteluprosessia. Osuuspankkien lausunnot kiertävät myös OP-liittojen kautta, jolloin erilaisiin lausuntoihin voi olettaa olevan paras mahdollisuus vaikuttaa juuri osallistumalla OP-liiton toimintaan.

...liittojen keskeisenä, niillä on 2 tehtävää, niitten tehtävänä on toimia tämmöisenä alueellisten tai paikallisten Osuuspankkien yhteistoimintaelimenä, ja toinen tämmöinen merkittävä asia on, että näitten liittojen kautta määräytyy sitten myös edustus tänne keskusyhteisön erilaisiin hallintoelimiin, keskeisin tietysti hallintoneuvosto. (YJ3)

...siinä [osuuspankin] hallituksen strategiaillassa olin, missä me käytiin tämä ryhmän tuoma materiaali läpi. Ja hallituksen kannanottoja sitte siihen, että ne lähti sitte sinne liittokierrokselle tänne Pohjois-Savon OP-liittoon. (KJ12)

Näin ollen edustus OP-liitossa tarjoaa paremmat mahdollisuudet lausua ryhmätason asioihin ja toisaalta myös mahdollistaa henkilövalintoihin vaikuttamisen. Haastattelujen aikaan suurempien linjauksien toimeenpanemista oli suunniteltu aiempaa nopeammin toteutettavaksi, mutta toisaalta edelleen OP-liitot lausuvat strategiaan.

Nyt esimerkiksi tänä keväänä me tehdään se niin, että sen jälkeen, kun hallintoneuvosto on vahvistanu nää linjaukset, niin meillä on yhteinen tilaisuus Finlandia-talolla, jossa me esitellään ne linjaukset, valmennetaan siinä toimitusjohtajat ja hallitusten pj:t käymään se keskustelu siellä pankeissa. Sitten OP-liittojen puheenjohtajat liitoittain kasaa ne pankkien toimitusjohtajat ja hallitusten pj:t kasaan, ja siellä ne evästää sitten hallintoneuvoston jäsenet tuomaan sen liiton palautteen sinne hallintoneuvoston lopulliseen päätöskäsittelyyn [...] Nyt päädyttiin tiukan aikataulunkin vuoksi tol-laseen malliin. (YJ5)

Omalla tavalla myös OP-liitot toimivat strategiaviestin välittäjänä keskusyhteisön ja liittojen alueilla toimivien osuuspankkien välillä. Näin ollen myös strategian toimeenpanossa ja käsittelyissä OP-liitot ovat jo melko alkuvaiheessa mukana ryhmätason strategian muodostumisessa. OP-liitot toimivat myös toimeenpanossa yhteistoimintaelimenä keskusyhteisön ja osuuspankkien välillä, jolloin väistämättä OP-liitot myös sanoittavat strategiaa pyrkiessään järjeistämään strategiaa. Vaikka koon voidaan nähdä vaikuttavan, voidaan myös nähdä,

että päätöksenteko ei ole jaettu ainoastaan liikevaihdon tai tuloksellisuuden perusteella. Näin olleen maakunnasta voi olla jopa suhteellisesti parempi mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, koska jokaisella OP-liitolla on kuitenkin mahdollisuus nimittää henkilö keskusyhteisön hallintoneuvostoon.

...kyllä se kuitenkin rakenteella, jos puhutaan, vaikka volyymit on siellä [Helsinki], niin rakenteet on kuitenkin täällä maakunnassa. [...] Joka pankissa on omat hallitukset, hallintoneuvostot ja monessa vielä edustajistot, niin kyllä se rakenteellisesti kuitenkin on täällä päätösmielessä täällä maakunnassa se valta. (KJ1)

...jokaisella liitolla on oikeus nimittää 1 henkilö keskusyhteisön hallintoneuvostoon, mut sitten on olemassa myös tämmöisiä lisäpaikkoja, ja näitten lisäpaikkojen, ne jakautuu sitten näitten liittojen kesken sillä tavalla, että se liittyy vakavaraisuuteen, jos sen pelkistää, että kuinka vakavarainen pankki on, ihan euroissa laskettuna, niin sitä enempi sillä on sitten mahdollisuuksia saada näitä lisäjäseniä. (YJ3)

...siellä on tietysti tää pääkaupunkiseudun pankki, Pohjola-pankki, jonka toimitusjohtaja mä nyt olen, ja siinä mielessä iso osuus siitä tuloksesta syntyy tietysti täällä, mutta isoin osa henkilöstöstä ja asiakkaistahan on sitten Osuuspankkien toimialueilla. (YJ6)

Maakunnista näyttääkin olevan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja myös omalla hyvällä toiminnalla voi parantaa oman alueen äänen kuuluviin saamista keskusyhteisön hallintoneuvostoon vakavaraisuuden perusteella. Toisaalta saamalla henkilön päätöksentekoon tai valmisteluun osallistuvaan eliimeen, strategista päätöksentekoa ja tämän valmistelua saadaan lähemmäs paikallista osuuspankkia, jolloin omaa ääntä on helpompi saada kuuluviin ja toisaalta myös strategia mahdollisesti koetaan läheisempänä. Vähäiset vaikutusmahdollisuudet voivat myös turhauttaa henkilöstöä, kun isossa organisaatiossa ei väistämättä kaikkia pysty kuulemaan. Päätöksentekoon osallistuminen nähdään keskeisenä myös paikallispankkien osalta, jossa johtoryhmätyöskentelyyn osallistuminen on keskiössä näkemysten eteenpäin viemisessä. Tämä pätee niin osuuspankkien kuin myös ryhmätasolla.

No kyllä me paljon keskustellaan, meillä on privaten esimiestäpaamisia, ja näissä, niin on se viestin vieminen ja näitten omien näkökulmien varallisuudenhoitopuolella äärimmäisen hankalaa, jos sä joudut välikäden kautta sen, joka ei välttämättä tiedä siitä toiminnasta, niin joku kun heittää vastaväitteen siinä johtoryhmässä, niin siinäpä sitä sitten ollaan, ei se pysty sitä perustelevaan ja päätökset jää ja asioitten viemiset viemättä. (KJ2)

Mut se, että ei se näkötapaa, jos se on mulla tai sit se on Pentillä, niin se ei tässä meidän ryhmäkokonaisuudessa hirveesti auta. (KJ3)

...sitten siinä ryhmän strategiaa kun tehdään, niin, en muista että oliko Keijo tossa viime kierroksella mukana, mutta siellä on pankkien edustajia niissä mukana. (KJ8)

Osallistuminen erilaisiin tapaamisiin nähdäänkin olevan yksi keskeinen vaikuttamisen mahdollisuus. Lisäksi myös erilaisiin strategiatyöryhmiin pyritään ottamaan eri toimijoita, jotka omalta osaltaan ovat tuomassa uusia näkökulmia strategiaan. Strategisten toimijoiden joukkoon voidaan nähdä lisääntyneen toimitusjohtajien lisäksi eri alojen asiantuntijoita.

...tällä kierroksella en oo ollu mukana ollenkaan, en missään [OP Ryhmän strategia-prosessin] työryhmässä. Se onkin hyvä, että se vaihtuu aina. Siellä on nyt ollu minus-ta tähän asti pelkästään toimitusjohtajia. Mutta nyt on ollu se hyvä puoli, että on ollu myöskin muita osajia, että ei välttämättä oo toimitusjohtaja, on monessa muussakin roolissa ollu, eri ryhmissä. Ja nyt tehtiin ensimmäisen kerran silleen, että ei oo näin suoraan näillä liiketoiminta-alueittain se juttu, vaan se on semmoinen kaiken kattava, että on Osuuspankin olemus ja on digitalisaatio, tämmöset asiat on keskeiset. (KJ11)

Myös asiantuntijoiden hyödyntäminen ja heidän äänensä tuominen osaksi ryhmätason strategiaproessia edesauttaa päätöksentekoa paremman tiedon ja osaamisen pohjalta, mutta toisaalta tuo myös organisaation eri tasoja lähemmäs ryhmätason strategiaproessia. Näin ollen osuuspankkien mahdollisuudet vaikuttaa koko ryhmätason strategiaan määrittävät koon lisäksi päätöksentekoon osallistumisen kautta.

### 4.3 Osuuskuntamuodon vahvistuminen

Kuten jo aiemmin on kuvattu, OP Ryhmä mielletään osuuskuntamuotoiseksi organisaatioksi. Toisaalta osuuskuntaan liittyi ennen Pohjola Pankin delistausta suuri pörssiyhtiö, jonka voidaan nähdä muokanneen koko OP Ryhmän organisaatorakennetta. Osa haastateltavista on kuvannut haastattelujen aikaan omaa organisaatorakennettaan erikoiseksi. Toisaalta myös omistajuus-, ohjaus- ja asiakassuhteet ovat muotoutuneet omilla tavoilla.

Joo, no siis tähän on semmoinen, että tässä menee nuolia eri suuntaan, jos miettii tätä suhdetta. Osuuspankit omistavat keskusyhteisöä ja erityisesti Pohjola-kaupan jälkeen ovat pääomittaneet keskusyhteisöä erittäin merkittävällä tavalla. (YJ3)

...haastehan tässä varmaan kaiken kaikkiaan on se, että tää hallintomalli, mikä meillä on, niin se on vähän niin kuin kotikutoinen... (YJ3)

Rakenteellisestihan tää toimii niin, että tän OP-keskuksen ja OP:n välillä on useampi suhde. Ensinnäkin me ollaan OP-keskuksen asiakkaita siinä mielessä, että me makamme hyvin monesta asiasta [...] meillä on oikeus asiakkaana kertoa, mitä mieltä me ollaan ja vaatia korvausta, tarvittaessa jopa rahaa takaisin, jos homma on mennyt oikein kiville. Sit toinen on se, että me osallistumme ryhmän strategian rakentamiseen erilaisilla prosesseilla, aina kun sitä tehdään. Mut kääntäen sitten ryhmä ohjaa OP:ita strategisesti, eli meillä on yks yhteinen ryhmästrategia, ja perusajatus on se, että OP:t toteuttavat sitä. (KJ6)

Mielenkiintoista on, että osuuspankit ovat keskusyhteisö asiakasomistajia. Näin ollen myös roolit ovat vähintäänkin monisyisiä, kun osuuspankit omistavat palveluntuottajaansa, joka myös ohjaa strategisessa mielessä itsenäisiä osuuspankkeja. Toisaalta Pohjola Pankin ostamisella voidaan nähdä pyrittävän vahvistamaan osuuskuntamuotoista yhtiömuotoa. Suuren pörssiyhtiön voidaan nähdä aiheuttaneen haastetta osuuskunnan perustehtävien toteuttamiselle, koska osuuskunnan ja pörssiyhtiön arvojen ja perustehtävien voidaan nähdä eroavan toisistaan.

Huomattiin, että ei olekaan niin itsestään selvää se, että se ryhmän elimissä päätetty ryhmän etu ja ryhmän yhden yksittäisen toimijan hallituksessa käsiteltävä sen yksittäisen toimijan etu, ja vähemmistöomistajien edut siinä pöydässä, että olis välttämättä kaikissa asioissa yks yhteen. (YJ1)

Koko aika meidän ongelma oli se, että tää syntyny asiakkaiden omistamaksi -tarina oli torso alueella, jossa asuu 1/5 suomalaisista. (YJ5)

Osuuskuntamuotoisen organisaation mukana tulevat yhteisölliset arvot ja toisaalta pörssiyhtiön arvot voidaan olettaa olleen jonkin asteisessa ristiriidassa. Näin ollen voidaan pitää perusteltuna osuuskuntamuodon vahvistaminen, joka omalla tavalla vahvistaa myös keskusyhteisön roolia. Pohjola Pankin rooli kuvataan kasvaneen tarpeettoman suureksi ja itsenäiseksi. Tämä korostuu erityisesti ylimmän johdon edustajien puheissa. Pohjola Pankissa oli myös omistajuutta ryhmän ulkopuolella, jonka voi nähdä rikkoneen osuuskuntamuotoisen organisaatorakenteen kokonaisuutta.

...yhtiöt ikään kuin otti semmosen isomman roolin kuin itse asiassa niille olis ollu suotavaa. (YJ1)

...kyllähän pörssiyhtiöissä se tuloksen teko on se, joka on ihmisille laitettu selkäytimien, että rahaa on tehtävä. Se on pörssiyhtiön tehtävä, omistaja-arvon kasvattaminen ja piste. Kyllä sen näkee. (YJ4)

Mut sitten kun Pohjola teki enemmän ja enemmän tulosta, niin aina kun osinnonjako oli, niin osingoistahan tietenkin meni sitten iso osa myöskin ulkopuolisille, ryhmän ulkopuolisille osakkeenomistajille. (YJ6)

Arvojen ristiriidan lisäksi taustalla lienee ollut myös huoli Pohjola Pankin kasvamisesta osuustoiminnan osuutta suuremmaksi, joka nähtiin riskinä. Delistausta pidetään jopa helpottavana ja positiivisena asiana asian kokonaisuuden kannalta erityisesti ylimmän johdon edustajien toimesta. Toisaalta myös osuuspankkien näkökulmasta delistaus nähdään positiivisena, mutta erityisesti ylimmässä johdossa on tunnistettavissa voimakas tahtotila delistaukselle.

Pohjola-pankki saatiin pois pörssistä...(YJ1)

...oli oikeastaan ajan kysymys sitten, että olisiko pörssipuoli kasvanu jo isommaks. Ja oltais oltu haastavassa tilanteessa.(YJ4)

...koko ryhmän tuloksestahan Pohjola-konserni oli jo luokkaa 2/3 vuonna 2013. (YJ6)

...palaan vielä sitten tähän integraatiokehitykseen ja tähän Pohjola-pankin delistautumiseen, niin mä nään sen sen erittäin positiivisena asiana. (KJ8)

Pörssipuolen kasvaminen tarpeettoman suureksi olisi voinut asettaa omat haasteensa koko organisaatiolle, koska tuolloin pörssiyhtiön vaikutusvalta olisi voinut kasvaa kestävämmän suureksi osuuskunnan perusolemuksen ja tehtävien näkökulmasta. Toisaalta myös pörssissä olleen osakeyhtiön ja osuuskuntamuotoisen välillä saattaa esiintyä hiertymää niin henkilöstössä tai asiakkaissa. Osuuskunnan yhteisöllisyyden sijaan organisaatorakenne on voinut



edesauttaa kahtiajakoa eri yhtiömuotoisten organisaatioiden välille niin työntekijöiden kuin asiakkaiden näkökulmasta.

...ehkä vielä ajattelee, että no hei, me ollaan tämmöisessä listatussa pörssiyhtiössä ja te ootte tommosessa palveluyhtiössä, että ymmärrättehän, että me ollaan aika eri tasoilla tosiasiaassa tässä ryhmässä... (YJ1)

...asiakkaat on varmasti ymmärtäny, että osa teistä nyt on sen verran vaatimattomampia asiakkaita, että me hoidetaan ne täällä Helsingin OP:ssa, ja osa teistä on niin hienoja, hyviä asiakkaita, että teidät hoidetaan sit tuolla Pohjola-varainhoidossa ja Pohjola-pankissa. (YJ1)

Pörssiyhtiön poistamisen voidaan olettaa lähentävän organisaatioita toisiinsa ja vähentävän kokemuksia kahden kerroksen väestä. Ylimmän johdon edustajien puheissa korostuvat myös osuuskunnan arvot sekä perustehtävä. Haastateltavat näkevät prosessin vievän koko organisaatiota lähemmäs sitä, millaiseksi organisaatio on aikanaan luotu ja toisaalta osuuskunnan perustehtävä edellyttää. Tuottojen jakaminen muotoutuu myös aiempaa enemmän osuuskunnan arvojen mukaisesti.

...luotan vahvasti siihen, että tämän pohdiskelun, sisäisen keskustelun seurauksena OP Ryhmä löytää sen syvimmän olemuksensa uudelleen ja tulee muuttumaan käytännössä merkittävästi ikään kuin sen vanhan itsensä kaltaiseksi. Me ollaan todennäköisesti tässä hybridimallissa toimiessamme, ollaan vähän ehkä sokeuduttu emmekä ole ehkä kaikin osin oivaltaneet itse, miten ristiriitainen tää tilanne käytännössä on ollu. Se on alkanu vaikuttaa yksittäisiin päätöksiin ja toimintatapoihin. (YJ1)

Ja koko ryhmän osalta tavallaan tämmöinen kaksnapaisuus, jossa on pörssiyhtiö ja osuustoiminnallinen yhtiö, niin se katkeaa. Nyt on tehty valinta, että me ollaan osuustoiminnallinen ryhmä ja sillä hyvä, eikä tarvii ikään kuin palvella 2 herraa. Nyt se on se asiakas, joka ohjaa meidän toimintaa ja päätökset tehdään siltä pohjalta, eikä pörssiomistaja, jonka tahto voi olla joku muu." (YJ4)

Kyl tää lähtee, se lähtee tästä muutoksesta, mikä tehtiin, ja silloin viestittiin, että syntynyt asiakkaiden omistamaksi, paluu juurille. (YJ5)

Pohjola Pankin delistaus on omalta osalta selkeyttää organisaation organisatiorakennetta ja perustehtävän toteuttamista.

#### 4.3.1 Osuustoiminnan kaksoisrooli korostuu

Kuten aiemmin on kuvattu, osuuskunnalla kuvataan olevan kaksoisrooli, jossa taloudellisesti kannattavan ja tuottavan liiketoiminnan lisäksi pyritään täyttämään jäsenistön taloudellisia ja sosiaalisia tarpeita. Yhtenä keskeisenä teemana Pohjola Pankin delistauksessa näyttäytyy myös osuustoiminnan kaksoisroolin vahvistaminen, jossa tehokkaan ja tulosta tavoittelevan liiketoiminnan lisäksi pyritään täyttämään jäsenistön taloudellisia ja sosiaalisia odotuksia. Kaksoisroolin merkitys korostuu myös paikallispankkien omassa puheessa, jolloin koko toiminta kuvataan vahvasti osana paikallisen yhteisön toimintaa. Osuus-

kunnan yhteiskunnallista roolia voidaan nähdä jollain tavalla myös toteutettavan konttorien aukipitämisellä pienemmillä paikkakunnilla.

...siis nyt me korostetaan varsin vahvasti sitä osuustoiminnan kaksoisroolia, joka meillä välillä meinas unohtua tässä. (YJ5)

Siinä mielessä tämmöinen aito halu olla edistämässä tätä paikkakunnan talouden kehittymistä niinku laajemmin on varmasti olemassa meillä kun jollakin tämmöisellä kansallisilla pankkiryhmillä. Koska jos täällä ei oo mitään, niin ei meitäkään oo täällä. Me kasvetaan tai näivetytään sen tahdissa, sitähan se yhteisöllisyys on. (KJ3)

...yksinkertaisuudessaan on olla se luotettava kumppani tai se, joka rakentaa tätä seutua ja asiakkaiden hyvinvoinnista huolen pitämällä, niin pystyy tavallaan kehittämään tätä seutukuntaa, ja sitä kautta näitä ihmisiä eteenpäin elämässä. Että se on se Osuuspankin perustehtävä ollu sieltä ihan siitä, kun nää on perustettu, saaha ihmiset työväläneitten ääreen niin, et ne pystyy tekemään sitä työtä ja rakentamaan sitä omaa elinpiiriä entistä paremmaksi. (KJ11)

Osuuskuntamuodon vahvistuminen auttaa myös toteuttamaan osuuskunnan asettamaa kaksoisroolia, koska organisaatiossa ei ole kahdenlaisia vaatimuksia koko organisaation perusolemukselle. Kaksoisroolin osalta voidaan joutua myös puntaroimaan, kumpaa roolia organisaatiossa halutaan arvottaa toista korkeammalle. Toisaalta myös halutaan korostaa asiakasomistajuutta palaamalla lähemmäs koko organisaation juuria.

Tähän alko siitä, että kaikkien piti olla jäseniä, ja tää on vaan pilattu tässä matkan varrella tää homma jossain kohtaa. Ja nyt koitetaan viedä tää takaisin siihen, että asiakasomistajuus on se asiakkuuden tärkein muoto, ja me rakennetaan ne etukokonaisuuudet sellasiks, että asiakkaan ei kannata olla olematta asiakasomistaja. (YJ5)

Tässähän me ollaan aika semmosessa monen mielestä syvässäkin arvoristiriidassa osuustoiminnallisten juurien ja ihmisläheisyyden ja tämän meidän arvoperustan kanssa ja sitten kannattavuuden ja tehokkuuden kanssa, ja me käydään huomattavasti pitemmälle semmosta rajankäyntiä siinä, että missä se kamelin selkä katkeaa, että missä vaiheessa se on niin kustannustehotonta. (KJ4)

Maakunnallisesti me haluttais, että me esimerkiks toimitaan täällä paikallisten yritysten kanssa ja me ostetaan palvelut täältä paikallisesti, että talousalue kukoistais, kun taas sitten ryhmäyhtenäisesti tehdään tämmösiä ryhmätason sopimuksia, ostopalvelusopimuksia esimerkiks, joissa saadaan hintaetua sen volyymin kautta, niin kyllä siinä ollaan puun ja kuoren välissä. Kumarra sinne, niin. (KJ10)

Konkreettisten pienten valintojen edessä osuuspankeissa joudutaan puntaroimaan kahden eri tehtävän välillä. Erityisesti paikallispankkien puheessa korostuu osuuskunnallisten arvojen näyttäytyminen, jossa vastuullisuutta toteutetaan asiakkaan hyvää ajatellen sen sijaan, että päätöksiä tehtäisi ainoastaan organisaation omaa tulosta lyhytjänteisesti ajatellen. Osuuskunnallisten arvojen voidaan nähdä myös korostuvan päätöksenteossa. OP Ryhmällä nämä ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen.

...on autettu vaikeiden aikojen yli semmosia huonomminkin meneviä asiakkaita, ja kun on pitkämielisiä oltu, niin ei oo tarvinnu, tai sitten on monesti kyllä voitettukin sillä, että ei oo tullu luottotappioita, kun ei oo lähdetty voimakkaasti perimään esimerkiksi. (KJ1)

Mut toisaalta se sama vastuullisuus koskee asiakkaitakin mun mielestä, että jos mietitään taas, niinku mä joillekin yritysasiakkaille sanon, kun ovat hankalissa vaiheissa, et mun mielestä se vastuullisuus on sitä, että mä haluan olla mukana niissä hankkeissa ja päätöksissä, jossa meidän asiakkaiden varallisuustaso kasvatetaan. Mutta semmosissa hankkeissa ja päätöksissä, missä me autetaan asiakasta tuhoamaan omaa omavaraisuutta, niin en mä semmosissa taas haluu olla mukana, koska se ei oo sen perustehtävän mukaista. (KJ3)

...kun asiakas ovesta tulee, niin täällä tunnetaan, täällä tiedetään. Ja siitä syntyy semmonen tietty luottamussuhde, että se ei oo vaan numeroita se asiakas, vaan se on hyvinkin inhimillinen ja siinä joskus puhutaan hyvinkin henkilökohtaisia asioita. Ja niistä tulee semmosia suhteita, että ne saattaa kestää 20-30 vuotta. [...] Tää on täällä erilaista. Ja nämä, jos tuollai ihmisläheisyys, niin se tulee. Ja mä nään joskus, että rahoitusneuvoja on tunteella sen asiakkaan matkassa. Ei varmaan Helsingissä näin oo, että siellä katotaan lukuja ja mä nään tämän asiakkaan nyt yhden kerran ja syrjään ja seuraava. (KJ5)

Tietyllä tavalla ihmisläheiset arvot ovat erittäin arvostettavia finanssialalla, joka helposti mielletään helposti kovien lukujen ja kylmän tuloksenteon alana. Tällöin juuri osuuskunnan perustehtävän mukaiset arvot voidaan nähdä olevan erityisen hienoja yksittäisen ihmisen näkökulmasta. Juuri pehmeämmillä ja vastuullisemmilla arvoilla voi erottua muista toimijoista sekä tuoda tietynlaista vaihtoehtoista näkökulmaa individualismin vallitsemana aikakautena.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Osuuskunta yhtiömuotona pitää sisällään paljon arvostettavia asioita tämän päivän lyhytjänteistä tuloksentekeä korostavassa maailmassa. Osuuskunnissa haasteena kuvataan usein jäsenistön osallistumisen vähyys, joka myös näyttäytyy OP Ryhmässä aineiston perusteella. Jäsenistön vähäinen mielenkiinnon osoitus päätöksentekeä kohtaan johtaa väistämättä siihen, että strategisen päätösvallan tyhjiö täyttyy OP Ryhmän palveluksessa olevien toimesta. Suuri määrä itsenäisiä osuuspankkeja aiheuttaa väistämättä myös sen, että keskusyhteisölle muodostuu luontaisesti keskeisen toimijan rooli ryhmätasolla. Omalta osalta myös Pohjola Pankin delistaus on vahvistanut keskusyhteisön roolia strategisena toimijana ryhmätasolla ja vähentänyt yksittäisten yhtiöiden roolia.

Strategisen päätösvallan keskittyminen keskusyhteisöön on perusteltavissa päätöksenteon nopeuttamisella ja toisaalta myös erityisesti keskusyhteisön johtokunnan sijaitsevan asiantuntemuksen muovaavan tämän melko luontevaksi kokonaisuudeksi. Toisaalta myös hallintoneuvostossa olevat keskusyhteisön jäsenistön eli osuuspankkien edustajat omalla tavalla antavat hyväksyntänsä johtokunnan päätöksille, jolloin johtokunnan suunnittelemisessa päätöksissä näyttäytyy myös jäsenistön tahtotila. Näin strateginen johtaminen säilyy myös vastuullisena.

Pitkä historia monitasoisesta strategiaprosessista on osaltaan osallistanut osuuspankkikenttää strategiatyöhön ja toisaalta edesauttanut strategian implementoimista. Kyseinen pitkäkestoinen prosessi voidaan toisaalta nähdä aikaa vievänä ja resursseja sitovana, jolloin päätöksenteke voi näyttäytyä hitaana ja tehottomana. Monitasoinen strategiaprosessi toisaalta myös suojaa OP Ryhmää organisatorisen inertian muodossa, jolloin toiminta ei näyttäydy poukkoilevana tai nykivänä.

Aineiston perusteella hallintoneuvosto kuvataan ryhmän ylintä päätösvaltaa käyttävänä toimielimenä, vaikka virallisissa papereissa ylimmän päätösvallan käyttäjäksi kuvataan osuuskunnan kokous, johon osallistuvat keskusyhteisön jäsenpankkien edustajat (OP Ryhmä 2016b). Toisaalta hallintoneuvoston rooli näyttäytyy johtokunnan valmistelevat päätökset hyväksyvänä tai hylkäävänä. Tällöin todellinen strateginen suunnittelu ja johtaminen voidaan nähdä

toteutettavan johtokunnassa, jossa kuvataan olevan asiantuntemus strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Johtokunnan keskeinen asema strategiaprosessissa mukailee tältä osin aiemmin havaittuja näkemyksiä (vrt. Kesänen ym. 2017).

Hallintoneuvoston puheenjohtajiston rooli myös näyttäytyy suurena, jolloin myös he osallistuvat päätöksenteon valmisteluun niin hallintoneuvoston jäsenenä kuin myös hallintoneuvoston työvaliokunnassa. Pääjohtaja yhdessä johtokunnan kanssa on velvollinen raportoimaan omasta toiminnasta hallintoneuvostolla, jonka tehtävinä ovat johtokunnan toimien valvonta sekä pääjohtajan ja johtokunnan tehtäviin valitseminen ja mahdollinen tehtävästä vapauttaminen (OP Ryhmä 2016b). Näin ollen pääjohtajan tulee nauttia hallintoneuvoston luottamusta saadakseen hyväksyttyä johtokunnan suunnittelemat strategiset toimenpiteet.

Ensimmäiset keskustelut Pohjola Pankin delistauksesta on myös aineiston perusteella käyty pääjohtajan, tämän ensimmäisen sijaisen ja hallintoneuvoston puheenjohtajiston kesken. Näin ollen suuri osa johtokunnastakin on ollut tietämätön pääjohtajan saadessa todennäköisesti jonkintasoisen hyväksynnän delistausprosessin eteenpäinviemiselle.

Hallintoneuvoston työvaliokunta kohtuullisen pienenä joukkona voidaan nähdä myös strategiaprosessin keskeisenä toimijana. Päätöksenteon sijaan rooli näyttäytyy ennen kaikkea valmistelijan roolina, jossa strategiaprosessin eri vaiheissa työvaliokunta pystynee omalla toiminnallaan vaikuttamaan vähintään sanamuotoihin ja toisaalta myös tuomaan valmisteluvaiheessa omia ajatuksia myös suunnittelun tueksi ollessaan strategisten hankkeiden valmistelun keskiössä.

Ryhmänohjauksella on tärkeä rooli strategian toimeenpanossa, jolloin väistämättä SAP-koulukunnan näkemyksiä mukailevasti myös ryhmänohjaus on keskeisessä roolissa strategian muodostumisessa ja siinä, millaisena strategia ilmentyy organisaation sisällä sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tällöin strategiaa toimeenpantaessa väistämättä ryhmänohjaus sanoittaa strategian sen näköiseksi, jollaisena ryhmänohjauksessa työskentelevät henkilöt strategian näkevät tai pyrkivät myös järkeistämään itselleen.

Kuten jo aiemmin todettiin taktiikan olevan oppi taistelujen voittamisesta ja strategian opin sotien voittamisesta. Taktisella tasolla voidaan nähdä keskeisenä, miten yksittäisiä taisteluja voitetaan, puhutaan sitten vihollisesta, vastustajasta tai vaihtoehtoisesti asiakkuudesta. Strategisella tasolla joudutaan punta-roimaan, missä ja millaisilla resursseilla taktisen tason taisteluja halutaan käydä. Tällöin tulee nähdä omien resurssien ja toimintaympäristön välinen suhde, jolloin taktisen tason taisteluja voidaan käydä alueella, jossa organisaatio on vahva tai asetelma on itselle edullinen. Joissain tapauksissa yksittäisen taistelun voittamiseen saattaisi joutua käyttämään valtavan määrän resursseja, joka ei ole usein järkevää. Ylivoimaista vastustajaa vastaan ei myöskään kannata lähteä kilpailemaan itselle epämiellyttävissä olosuhteissa.

Tietyllä tavalla karkeaa rajanvetoa strategisten ja taktisten valintojen välillä voidaan tehdä siten, että keskusyhteisön toimesta OP Ryhmässä tehdään strategiset valinnat, kuten esimerkiksi Pohjola Pankin delistaus osoittaa. Tällöin

pääjohtaja oman lähipiirinsä ja hallintoneuvoston puheenjohtajiston kanssa toimii keskeisissä strategin rooleissa. Taktiset valinnat jäävät osuuspankkien vastuulle. Tällöin tärkeäksi muodostuu keskusyhteisön strategisten valintojen luomat edellytykset osuuspankkien taktisille valinnoille. Strategisen johtamisen tulee edistää koko OP Ryhmän etua, mutta myös tarjota osuuspankkien omiin valintoihin mahdollisimman hyvät lähtökohdat rajoittamatta toimintaa tarpeettomasti.

Strategisen päätösvallan keskittyminen voi näyttäytyä negatiivisessa sävyssä, mutta toisaalta strategisen päätösvallan keskittyminen ja Pohjola Pankin delistauksen myötä nopeuttaa päätöksentekoa ja luo tietynlaista ryhmäyhtenäistä tapaa toimia. Osuuskuntamuotoinen rakenne myös vaikuttaa siihen, että keskusyhteisössä ei voi täysin mielivaltaisesti tehdä strategisia päätöksiä, koska hallintoneuvoston tulee hyväksyä lopulliset strategiset valinnat ja kyseisessä toimijassa on kuitenkin vahva osuuspankkikentän edustus.

Keskusyhteisön johtokunnassa haastattelujen aikaan olleella henkilöstöllä on ollut pitkä historia OP Ryhmän monitasoisista tehtävistä, jolloin strategisessa päätöksenteossa voidaan olettaa olevan vähintään kohtuullinen käsitys osuuspankkien toiminnasta. Tällöin strategista johtamista voidaan toteuttaa osuuspankkeja tukevana. Keskusyhteisön avainhenkilöstön tausta osuuspankkien tehtävistä lisää myös luottamusta ylintä johtoa kohtaan sekä keskusyhteisössä laadittuja päätöksiä kohtaan, joka luonnollisesti edesauttaa päätösten jalkauttamista osuuspankeille. Pitkä kokemus osuuspankkien tehtävistä helpottaa myös dialogin käymistä osuuspankkien kanssa, jolloin ymmärrys heidän tarpeistansa ja näkemyksistä säilyy tuoreena keskusyhteisössä.

Osuuspankkien mahdollisuuksia vaikuttaa koko OP Ryhmän strategiaan voidaan nähdä olevan osuuspankin koko tai saamalla oma edustus lähelle päätöksentekoa. Näin ollen mahdolliset osuuspankkien yhdistymiset edesauttavat pääsyä isompien osuuspankkien virallisiin tai epävirallisiin kokoontumisiin, johon väistämättä keskusyhteisön huomiokin painottuu. Näin ollen päätöksentekoon osallistuminen ja osuuspankin koko nivoutuvat väistämättä toisiinsa, koska suuremman osuuspankin edustusta saadaan helpommin virallisiin tai epävirallisiin kokoontumisiin tuomaan kyseisen pankin näkemyksiä.

Suurempien osuuspankkien huomioimisessa pienempien kustannuksella on luonnollisesti omat riskinsä, koska osuuspankkikentällä on edelleen iso joukko pienempiä osuuspankkeja, joiden puroista kuitenkin muodostuu isompia kokonaisuuksia. Pienempien osuuspankkien huomiointia kuvattiin erilaisilla tapaamisilla, joissa pienempien pankkien edustajat pääsivät aineiston keräämisen aikaan tapaamaan pääjohtajaa. Näissä tärkeää on saavuttaa pienempien pankkien kuulluksi tuleminen, jotta pienemmät pankit eivät jää vähempiarvoiseen asemaan. Tällöin myös osuuspankkikenttää saadaan laajemmin myös tuomaan omia ajatuksia osaksi strategista päätöksentekoa ja strategia muodostuu läheisemmäksi.

Osuuskuntamuotoisen organisaatorakenteen voi nähdä vaikuttavan strategiaprosessiin siten, että keskusyhteisössä tapahtuva strateginen johtaminen säilyy vastuullisena osittain organisaatorakenteen tukemana. Kyseinen organi-

saatiorakenne vastaa lukuisiin tämän päivän haasteisiin ja luo omalta osalta hieman vaihtoehtoista tapaa nähdä koko organisaation perusolemus.

## 5.1 Jatkotutkimusaiheita

OP Ryhmä siirtyi 1.1.2020 uuteen kolmiportaiseen hallintomalliin. Tämän hallintomallin muutoksen toteuttaminen voisi olla mahdollinen OP Ryhmän organisaatorakenteeseen liittyvä ja kiinnostava aihe, joka toisaalta vie myös keskusyhteisön organisaatorakennetta lähemmäs samankaltaista mallia, joilla osuuspankit esitetään (hallintoneuvosto – hallitus – toimitusjohtajana toimiva pääjohtaja). Johtokunnan kerrotaan jatkavan toimitusjohtajan apuna, jolloin kyseisen rakenteellisen muutoksen vaikutuksia OP Ryhmän strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen voisi olla mielenkiintoista tutkia. (OP Ryhmä 2020b.)

Pääjohtajan lisäksi useat avainhenkilöstön tehtävät on myös vaihtaneet hoitajaa, joten myös olisi mielenkiintoista verrata onko strategiaprosessin eri toimijoiden rooleissa tapahtunut mahdollisia muutoksia. Vaikka organisaatio on perinteikäs ja organisatorisen inertia tietyllä tavalla suojaama, monesti henkilöiden vaihtuessa eri organisaation osien roolit voivat hieman muokkautua samalla vastaamaan henkilöiden osaamista.

Toisaalta tutkimuksen tulososion isompia teemoja voisi vielä syventää, jolloin esimerkiksi keskusyhteisössä tapahtuva strateginen johtaminen tai osuuspankkien eri mahdollisuudet vaikuttaa koko organisaation strategiaprosessiin voisivat jo itsessään olla omia aiheitansa. Strateginen johtaminen painottuu vahvasti keskusyhteisöön, jonka eri toimijoiden roolien ymmärtämistä voi yhä lisätä erityisesti OP Ryhmän siirryttyä kolmiportaiseen hallintomalliin ja avainhenkilöstössä tapahtuneiden muutosten vuoksi.

Vertailua voisi tehdä esimerkiksi toiseen merkittävään osuuskuntamuotoiseen toimijaan eli S-ryhmä, jossa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK voidaan nähdä keskusyhteisön roolissa vastaten S-ryhmän strategisesta ohjauksesta sekä tuottaen osuuskaupoille erilaisia tuki- ja asiantuntijapalveluita (S-ryhmä 2020). Erityisesti strategisen johtamisen prosesseja voisi vertailla OP Ryhmän keskusyhteisön ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan välillä.

## 5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tekeminen edellyttää eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna sitä, että hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan tutkimuksenteossa (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Tässä tutkimuksessa on pyritty tutkijan parhaan osaamisen mukaan noudattamaan ”tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa” sekä muita Tut-

kimuseettisen neuvottelukunnan (2020) asettamia vaatimuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä.

Kahden tutkijan päätyminen täsmälleen samoihin johtopäätöksiin tai tuloksiin saman laadullisen aineiston pohjalta voidaan nähdä olevan mahdotonta, koska eriäviä tulkintoja muodostuu ihmisten havainnoinnin ja tulkintojen eroavaisuuden seurauksena (Puusa 2020, 155). Näin ollen myös tämän tutkimuksen tuloksissa voidaan olettaa olevan eroavaisuuksia toisen tutkijan yrittäessä toistaa tutkimusta. Tutkimusprosessin aikana pyritään luonnollisesti välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuuden ja pätevyyden voidaan nähdä usein vaihtelevan. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja kykyä antaa "ei-sattumanvaraisia tuloksia". Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata niitä asioita, joita on ollut tarkoitus mitata tai tutkia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Valmis ja tutkimusryhmän toimesta kerätty tutkimusaineisto on väistämättä vaikuttanut tutkimusprosessin aikana esimerkiksi siihen, että esimerkiksi sanattoman viestinnän tulkitseminen haastattelun aikana on jäänyt väistämättä vajaaksi. Tähän pyrittiin tutkimusprosessin aikana vastaamaan siten, että aineistoa luettiin läpi lukuisia kertoja ja palattiin vielä aineiston analysointivaiheessa monesti. Toisaalta tällöin tutkijalle muodostui kohtuullisen neutraali lähestyminen tutkittavaa aihetta kohtaan.

Tutkimusprosessin keskeytyminen lähes vuodeksi toi tutkijalle toisaalta uutta näkemystä aihetta kohtaan ja lisäsi tietynlaista käytännön kokemusta organisaatiomuutoksista. Tämän voi olettaa edesauttaneen aineistosta nousseiden ilmiöiden ymmärtämistä. Tietynlainen etäisyyden ottaminen tutkimusprosessiin syvensi toisaalta myös tutkijan ajattelua.



## LÄHTEET

- Ansoff, H. I. 1977. The state of practice in planning systems. *Sloan Management Review* (pre-1986), 18(2), 1.
- Ansoff, H. I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Alkuperäisestä käsikirjoituksesta lyhentänyt KTT Markku Lahdenpää. Suomentanut KTM Matti Lainema ja KTM Pertti Ailio. Otava.
- Ansoff, H. I. 1991. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- Antikainen, E., Sajasalo, P., & Auvinen, T. 2017. Participative Strategy Work. In *Navigating Through Changing Times* (pp. 177-191). Routledge.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barry, D., & Elmes, M. 1997. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, 22(2), 429-452.
- Blaxter, L. 2010. *How to research*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bowman, C., & Kakabadse, A. 1997. Top management ownership of the strategy problem. *Long Range Planning*, 30(2), 197-150.
- Burgelman, R. A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A. 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. 2008. *So! apbox: editorial essays: Strategy as practice?*.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 14, 16.
- Clausewitz, C. V. 2005. *Sodankäynnistä*, 4. painos. Suomentanut H. Eskelinen. Art House.
- D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. *Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Helsinki: Talentum.
- Finanssiala ry 2017. *Finanssiala*. Ladattu 14.3.2019 osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/Sivut/default.aspx>
- Franck, H. 2011. Eettinen päätöksenteko strategiatyössä.. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki. Alma Talent, 127-135.
- Freedman, M. 2003. The genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy*, 24(2), 26-31.

- Furu, P. 2011. Improvisaatio strategiatyökaluna. Mitä Miles Davis voi opettaa strategiatyöstä. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. Alma Talent, 75-89.
- Ghemawat, P. 2002. Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(1), 37-74.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (Eds.). 2010. Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge University Press.
- Grant, R. M. 2005. *Contemporary Strategy Analysis*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. 1980. Strategy follows structure!. *Strategic management journal*, 1(2), 149-163.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Helsingin Sanomat. 2018a. OP:n uusi johtaja korostaa ydinliiketoimintaan keskittymistä – onko kyseessä suunnanmuutos verrattuna edeltäjän rönsyämiseen useille aloille? Ladattu 16.3.2019 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005623593.html>
- Helsingin Sanomat. 2018b. Uusi pääjohtaja Timo Ritakallio vaihtaa OP:n johtoa pikavauhtia – torstaina potkut sai talousjohtaja Harri Luhtala. Ladattu 16.3.2019 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005843948.html>
- Hesse, H., & Cihak, M. 2007. Cooperative banks and financial stability. International Monetary Fund.
- Heuser, B. 2010. *The evolution of strategy: thinking war from antiquity to the present*. Cambridge University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi, 202-204.
- Huhtinen, A. M. 2005. Sanasota. Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Elan Vital. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Huhtinen, A. M. & Mantere, S. 2011. "Ken kuritta kasvaa..." Mitä siviilit voivat oppia sotilasorganisaatioista? Teoksessa: Mantere, S., Vaara, E. & Suominen, K.(toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro, 115-126.
- Huotari, V. 2012. Strategia akateemisena kysymyksenä. *Tiedepolitiikka* 37 (2012): 2.
- Huttunen, M. 2005. Taktiikan käsitteestä ja määritelmästä. *Tiede ja ase*, 69-85.
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. 2006. Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of management*, 32(5), 673-720.
- Hämäläinen, V., Maula, H., & Suominen, K. 2016. *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.

- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. 2003. Micro strategy and strategizing: towards an activity - based view. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. 2008. Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Rauma: Painorauma Oy.
- Jussila, I. 2015. Tiedolla, taidolla, intohimolla. Liiketoiminnan & omistajayhteisön johtaminen.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Otava.
- Juutinen, H., Stenström, Å., & Vuori, R. 2006. Tehokas omistajahallinto. Osuuskunnan hallintohenkilöstön käsikirja. 2. uudistettu painos. Pellervo-seura.
- Kalmi, P. 2002. Osuuskuntien erityispiirteistä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 4(2002), 377-393.
- Kalmi, P. 2007. The disappearance of cooperatives from economics textbooks. *Cambridge Journal of Economics*, 31(4), 625-647.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Kauppakaari.
- Kesänen, A., Auvinen, T., Sajasalo, P. & Takala, T. 2017. Vallan diskurssit OP ryhmässä strategiatyön kontekstissa. *Tiedepolitiikka* 42 (2017): 3.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. 8. painos. Suomentanut Maarit Tillman. BALTO print.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.
- Kauppalehti. 2014. OP-ryhmä viemässä Pohjola Pankin pois pörssistä. Ladattu 14.3.2019 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-ryhman-viemassa-pohjola-pankin-pois-porssista/b2b50fd3-6326-33d7-b0c5-d896ad60890f>
- Kauppalehti 2015. Jäykkä rakenteita on ravisteltava. Ladattu 5.4.2020 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jaykkia-rakenteita-on-ravisteltava/44371481-0dc0-3b26-a537-3393f1996df2>
- Kauppalehti. 2016. Uusi strategia vie OP Ryhmän finanssialan ulkopuolelle. Ladattu 12.3.2019 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uusi-strategia-vie-op-ryhman-finanssialan-ulkopuolelle/fc2207b1-9ce2-3d1a-bdf5-00db6ce17090?ref=twitter%3A4373>
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.
- Laaksonen, M. 2009. Merkillinen strategia: puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu.
- Laaksonen, M., Launonen, R., Terho, S. & Westling, J. 2009. Liiketaloudellisen strategian perusteita. Teoksessa Terho, S. (toim.) Strategian jäljillä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja, 2, 6-10.

- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K., & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet-englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYpro.
- Laine, P. M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle. Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa: Mantere, S., Vaara, E. & Suominen, K.(toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro, 29-42.
- Lindblom, C. E. 1959. The science of "muddling through". *Public administration review*, 79-88.
- Machiavelli, N. 1984. Ruhtinas. Suomentanut Aarre Huhtala. Werner Söderström Oy.
- MacIntosh, R., & Beech, N. 2011. Strategy, strategists and fantasy: a dialogic constructionist perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- MacLennan, A. 2010. Strategy execution: Translating strategy into action in complex organizations. Routledge.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Miller, D. 1986. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic management journal*, 7(3), 233-249.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. 1990. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. 1994a. The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. 1994b. Rise and Fall of Strategic Planning. Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., Ahlstrom, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. 2. painos. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H., & Waters, J.A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Mitronen, L., & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent. Helsinki.
- Montgomery, C. 2012. Strategisti-Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Suomentanut M. Heiskanen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Nilsson, J. 1999. Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *LTA*, 4(99), 449-470.
- Nojonen, M. 2017. Sunzi sodankäynnin taito. Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.
- OP Ryhmä 2015. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2014. Ladattu 5.3.2019 osoitteesta <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151840626&srcpl=3>

- OP Ryhmä 2016a. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2015. Ladattu 5.3.2019 osoitteesta <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151876680&srcpl=>
- OP Ryhmä 2016b. Selvitys OP Ryhmän hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä vuonna 2015. Ladattu 13.3.2019 osoitteesta <https://www.op.fi/documents/20556/65342/OP+Ryhm%C3%A4+CGS+2015+fin/f6472c4f-3707-4c4c-9fe4-9904d76bd12d>
- OP Ryhmä 2016c. OP Vuosi 2015 - Rakkaudesta Suomeen. Ladattu 15.1.2020 osoitteesta [https://op-year2015.fi/filebank/6216-OP\\_Vuosi\\_2015.pdf](https://op-year2015.fi/filebank/6216-OP_Vuosi_2015.pdf)
- OP Ryhmä 2019a. OP Ryhmän historia. Ladattu 18.3.2019 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia>
- OP Ryhmä 2019b. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. Ladattu 5.3.2019 osoitteesta <https://www.op.fi/documents/209474/31336404/OP+Ryhm%C3%A4n+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2018/c2cbabd8-c2f6-c895-3994-68ad83faec8d>
- OP Ryhmä 2019c. Selvitys OP Ryhmän hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä vuonna 2018. Ladattu 14.9.2019 osoitteesta <https://www.op.fi/documents/20556/65342/OP+Ryhm%C3%A4+CGS+2018+fin/7423e622-9f41-f59c-8b6d-09b0184ccfec>
- OP Ryhmä 2020a. OP-liitot. Ladattu 17.2.2020 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuuspankit/op-liitot>
- OP Ryhmä 2020b. Hallinnointijärjestelmä. Ladattu 17.2.2020 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/hallinnointijarjestelma>
- Osakeyhtiölaki 2006/624. Annettu Naantalissa 21.7.2006. Ladattu 12.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Osuuskuntalaki 2013/421. Annettu Helsingissä 14.6.2013. Ladattu 12.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421>
- Pfeffer, J. 1992. Understanding power in organizations. *California management review*, 34(2), 29-50.
- Pietilä, H. 2015. Strategiatyöhön osallistuminen - Strategistit ja strategiaselviytyjät. Tampere: Juvenes Print.
- Porter, M. E. 1983. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172-180.
- Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suomentanut Tillman, M. Amer-yhtymä Oy.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 114-125.



- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda, 145-172.
- Puusa, A. & Hokkila, K. 2014. Osuustoiminnan tunnettuus ja houkuttelevuus yrittäjyysvaihtoehtona-Hankkeen loppuraportti. Euroopan sosiaalirahasto (ESR)-Työ-organisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen-toimintalinja. Itä-Suomen yliopisto: kauppätieteiden laitos.
- Puusa, A., & Juuti, P. 2011a. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 11-27.
- Puusa, A., & Juuti, P. 2011b. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), 31-46.
- Puusa, A., & Juuti, P. 2011c. Mitä laadullinen tutkimus on?. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47-57.
- Pöyhönen, S. 2013. Osuuskunta ja osuuskuntalaki. 3. painos. Talentum.
- Raitasalo, J. 2018. Hybridisota ja hybridiuhat-paljon vanhaa... onko mitään uutta?. Tiede ja ase, 76.
- Rekkedal, N. M. 2013. Nykyaikainen sotataito: sotilaallinen voima murroksessa. Toimittanut J. Mälkki. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Ritakallio, T. & Vuori, T.O. 2018. Elävä strategia - Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent.
- S-ryhmä 2020. Tietoa S-ryhmästä. Ladattu 11.6.2020 osoitteesta <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>
- Saffold III, G. S. 1988. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. 2016. Strategy implementation as fantasizing-becoming the leading bank. *Accounting and Business Research*, 46(3), 303-325.
- Santalainen, T., & Baliga, R. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä-kestävä strategiointi. Liettua: Talentum Media Oy.
- Schwenk, C. R. 1984. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal*, 5(2), 111-128.
- Segal-Horn, S. 2004. The modern roots of strategic management. *European Business*.
- Shaikh, A. A., Hanafizadeh, P., & Karjaluoto, H. 2017. Mobile banking and payment system: A conceptual standpoint. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 13(2), 14-27.
- Siltaoja, M., & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen

- tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Johtamistaidon opisto, 206-231.
- Stalk, G., & Lachenauer, R. 2004. Hardball. *Harvard Business Review*, 82(4), 62-71.
- Suominen, K. 2011. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki. Alma Talent, 17-28.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press.
- Talouselämä. 2014. OP-Pohjola ostaa Pohjola Pankin pois pörssistä - ostotarjouksen arvo 3,4 miljardia euroa. Ladattu 14.3.2019 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/op-pohjola-ostaa-pohjola-pankin-pois-porssista-ostotarjouksen-arvo-3-4-miljardia-euroa/6d31d967-9c58-3241-9558-48d3863aca2b>
- Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Helsinki Bofori Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2020. Hyvä tieteellinen käytäntö. Ladattu 20.2.2020 osoitteesta <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>
- Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Venkataraman, S. & Sarasvathy, S. D. 2001. *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story*.
- Visuri, P. 1997. *Turvallisuuspolitiikka ja strategia*. WSOY.
- Whipp, R. 1996. Creative deconstruction: strategy and organizations. Teoksessa Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W., *Handbook of Organization Studies*,. Sage: Lontoo.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.