

**TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUKSET
OSUUSKUNTAMUOTOISELLE
PANKKILIIKETOIMINNALLE: TAPAUS OP-RYHMÄ
2010 – 2020**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2022

**Tekijät: Kirsti Hagelberg ja Selma Seppo
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaajat: Tommi Auvinen ja Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijät Kirsti Hagelberg ja Selma Seppo	
Työn nimi Toimintaympäristön vaikutukset osuuskuntamuotoiselle pankkiliiketoiminnalle: tapaus OP-ryhmä 2010–2020	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 29.6.2022	Sivumäärä 86
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten erilaisiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin on OP Ryhmässä havahduttu, missä vaiheessa ja millä tavoin ne ovat näkyneet OP Ryhmän strategiassa vuosina 2010–2020. Yksittäisen yrityksen strategisen suunnittelun ja johtamisen kannalta on tärkeää, kuinka muutoksiin vastataan ja missä ajassa. Tutkimus selkeyttää samalla koko pankkialaa koskevia muutoksia vuosikymmenen aikana. Tutkimuksessa näkyy konkreettisesti toimintaympäristön ja strategian välinen yhteys, koska toimintaympäristön muutokset ja OP Ryhmän strategiset linjaukset ovat koottu yhteiseksi aikajanaiksi tutkimuksen tuloksiin.</p> <p>Tutkimuksen taustalla on finanssialalla koettu historiallisen voimakas toiminta- ja kilpailuympäristön muutos, mikä lähti liikkeelle finanssikriisistä 2008, joka johti myöhemmin Euroopan velkakriisiin. Kriisit aiheuttivat pitkäaikaisen taloustaantumien, erittäin matalan korkotason ja huomattavan määrän lisää pankkien sääntelyä, mitkä vaikuttivat pankkien kannattavuuteen. Myös digitalisaatio ja globalisaatio ovat aiheuttaneet organisaatioille muutospainetta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että toimintaympäristön muutokset ovat olleet merkittäviä ja aiheuttaneet murroksen finanssialalle. Kilpailun kiristyminen on lähellä hyperkilpailun tilannetta, joka johtaa kestävämpään kilpailuun tai edun kestävyuden vähenemiseen (D’Aveni 1994). OP Ryhmä on silti säilyttänyt kilpailukykyänsä ja onnistunut strategiallaan vastaamaan moniin toimintaympäristön vaatimuksiin. OP Ryhmän asema markkinoilla on vahvistunut ja omistajajäsenten määrä on kasvanut tarkastellulla ajanjaksolla. Sen lisäksi on kehitetty uusia tapoja palvella asiakkaita kustannustehokkaasti. Muutokset strategiassa ovat silti olleet rajuja ja linjaukset ovat vaihtuneet etenkin vuonna 2016 ja vuonna 2020 pääjohtajan vaihtumisen jälkeen.</p>	
Asiasanat Toimintaympäristön muutos, strateginen muutos, finanssialan murros, pankkialan muutokset, hyperkilpailu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	Toimintaympäristö.....	10
2.2	Toimintaympäristön seuranta.....	16
2.3	Hyperkilpailu.....	18
2.4	Strateginen muutos.....	22
2.5	Käytännön strategioita hyperkilpailuille markkinoille.....	26
2.5.1	Uusi 7S -malli (The New 7S's).....	27
2.5.2	Ohimenevä kilpailuedun malli.....	29
2.5.3	Arvoa tuottavan kasvun malli.....	30
2.5.4	Value Capture Model (VCM).....	30
2.5.5	Kilpailuetu ICT-alan kolmannessa aallossa.....	31
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
3.1	OP Ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa.....	34
3.2	Tutkimusorientaatio.....	35
3.3	Aineiston esittely.....	38
3.4	Tutkimusprosessi.....	39
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	40
4	TULOKSET.....	42
4.1	Toimintaympäristön muutokset.....	42
4.2	OP Ryhmän strategiset linjaukset.....	54
4.3	Muutokset aikajanalla.....	70
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	76
	LÄHTEET.....	81

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Globalisaation ja digitalisaation eteneminen yhteiskunnassa vaikuttaa yhä enemmän jokaisen yrityksen ja organisaation toimintaan myös Suomessa. Kilpailu- ja toimintaympäristö ei rajoitu enää fyysisesti paikkakunnalle tai edes maahan, jossa yritys toimii, vaan vapaan kilpailun ja digitaalisten palvelujen kasvun myötä yritysten toiminta- ja kilpailuympäristössä tapahtuu muutoksia aiempaa enemmän ja nopeammin. Yhä useampi yritys on jatkuvan kovan kilpailun tilanteessa, jossa pysyvää kilpailuetua on lähes mahdotonta saavuttaa. Yritykset elävät jatkuvassa markkinamurroksessa, jossa on tärkeää tunnistaa toisaalta mahdollisuuksia, joista luoda kilpailuetuja ja toisaalta uhkia, joita vastaan varautua. Yritysten strategisen johtamisen prosessissa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huolellista analysointia on syytä korostaa, koska uudet teknologiat ja liiketoimintamallit leviävät nopeasti maailmanlaajuisesti sekä saattavat muuttaa kokonaisten toimialojen liiketoimintalogiikkaa ja ansaintamalleja. Myös ihmisten kulutuskäyttäytymisen, arvomaailmojen ja asenteiden muutokset vaikuttavat merkittävästi yritysten palveluiden kysyntään ja kuluttajien nopeuteen omaksua uusia palveluja, minkä takia niiden ennakoiminen on strategiatyössä olennaista.

Myös pankkisektori on kohdannut viimeisen vuosikymmenen aikana historiallisen laajan ja nopean murroksen toimintaympäristössään. Muutosten sarja alkoi vuoden 2008 finanssikriisistä Yhdysvalloissa, joka levisi nopeasti maailmanlaajuisesti kriisiksi pankkien keskinäisten globaalien sitoumusten vuoksi ja johti vakavaan Euroopan velkakriisiin vuosina 2010-2012. Finanssisektorin rajut tapahtumat aiheuttivat talouteen pitkän taantuman, matalat korot ja pankkisääntelyn voimistumisen, jotka haastoivat pankkien kannattavuutta koko 2010-luvun ja ajoivat pankkeja toimintamallien uudistamiseen ja tehostamiseen.

Pankkisektorin on sopeuduttava monelta suunnalta tuleviin muutoksiin. Vallitsevan taloustilanteen lisäksi on huomioitava ns. megatrendit, joita ovat

esimerkiksi väestön demografiset tekijät, teknologian ja infrastruktuurin kehittyminen sekä kaupungistuminen (Suomen Pankki 2015a). Finanssialan murroksen muutosvoimina pidetään digitalisaatiota sekä asiakaskäyttäytymisen muutosta. Pankkien lisääntynyt sääntely on luonut tilaa uusille kilpailijoille ja liiketoimintamalleille. Digitalisaatio on mahdollistanut uudenlaisia palveluita, joissa asiakkaan kokemus palveluiden saatavuudesta ja sisällöstä ratkaisee.

On tärkeää tunnistaa ajoissa mahdollisuuksia ja uhkia, mitä jatkuva markkinamurros tuo tullessaan, sillä vain siten on riittävästi aikaa kehittää sopivaa strategiaa uuteen tilanteeseen. Suomen Pankin blogissa Joni Wirman nostaa esille esimerkiksi digipankit, eli ensisijaisesti digitaalisissa kanavissa toimivat pankit, jotka ovat 2010-luvulta alkaen kasvattaneet rooliaan Suomen kulutus- ja yrityslainamarkkinoilla. Vaikka digipankit ovat vielä suhteessa koko Suomen pankkisektoriin pieniä toimijoita, on niiden kasvuvauhti nopeaa. Kehityksen nopeus huomioon ottaen on mahdollista, että tietyissä tuotesegmenteissä niistä kehittyvät vielä varteenotettavia haastajia perinteisille konttoripankeille. Erityisesti kulutusluotoissa digipankkien rooli on noussut merkittävästi: tällä hetkellä pankkisektorin kulutusluottokannan kasvusta suuri osuus tulee digipankeista. (Suomen Pankki 2020a.)

Kulutuskäyttäytymisen muutosten tutkiminen on kiinnostavaa sekä digitaalisten palvelujen käytön suhteen että tulevaisuuden palvelutarpeiden ennakoinniseksi. Miten nuoret sukupolvet suhtautuvat esimerkiksi matkustamiseen, kuluttamiseen tai omistamiseen? Onko tulevaisuudessa omistaminen enää tavoiteltava ihanne? Yhteisöasuminen ja yhteiskäyttöautot lisääntyvät sekä vuokralla asuminen on yhä suositumpaa. Ilmastonmuutoksen torjuminen muokkaa ihmisten ajatusmaailmaa, jossa kiertotalous, jakaminen ja yhteisomistus toimivat muutosvoimina kuluttajan käyttäytymisen ennustamisessa. Myös viime vuosien koronaviruspandemia on muuttanut ihmisten kulutuskäyttäytymistä, mutta epäselvää on, ovatko muutokset pysyviä.

Lisäksi digitaalisten palveluiden yleistyessä, julkisuuteen nousee koko ajan enemmän häiriöitä järjestelmissä ja tietoturvariskejä. Rahoitusjärjestelmän digitalisoituessa viranomaisten ja finanssialan toimijoiden on varmistettava, että tietojärjestelmät ovat suojassa kyberuhkilta. (Suomen Pankki 2020b.) Luottamus palveluntarjoajan järjestelmän turvallisuuteen nousee tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi ja voi olla perinteisten tarkasti säädeltyjen pankkien kilpailuetu suhteessa uusiin alalle tulijoihin, jotka eivät ole tiukan sääntelyn piirissä. Kuitenkin on pidettävä mielessä, että finanssialan systemiset ulottuvuudet korostavat sitä tosiseikkaa, että turvallisuus on koko toimialan yhteinen etu, eikä voi olla yksittäisen toimijan kilpailutekijä (Suomen Pankki 2020b). On myös keskusteltu siitä, voiko kyberhyökkäys johtaa suurempaan finanssikriisiin (Suomen Pankki 2015b). Vuoden 2022 alussa alkanut Ukrainan sota on näyttänyt, kuinka kyberhyökkäykset ovat uusi sotimisen keino. Kyberhyökkäyksen kohteena on ollut esimerkiksi Venäjän pankkisektori. Gradua kirjoittaessamme elämme historiallista hetkeä, kun Suomi on päättänyt hakea Pohjois-Atlantin puolustusliitto Naton jäsenyyttä, minkä seurauksena on odotettavissa voimakasta informaatiovaikuttamista Venäjän taholta. Finanssivalvonta kehottaa kansalaisia nostamaan

käteistä rahaa muutaman päivän varalle, koska on mahdollista, että järjestelmät voivat varautumisesta huolimatta kaatua palvelunestohyökkäysten tai haittaohjelmien leviämisen myötä. Maksaminen on yksi yhteiskunnan tärkeimmistä toiminnoista, joten finanssitoimialan on yhdessä viranomaisten kanssa huolehdittava varajärjestelyistä mahdollisten häiriötilanteiden varalle. Rahoitustoimiala on osa huoltovarmuusketjua, jonka on toimittava myös poikkeusoloissa. Yhteiskunnan toiminnan kannalta välttämätön maksaminen on pystyttävä hoitamaan kaikissa tilanteissa. (Suomen Pankki 2022).

Ukrainan sodalla on ollut muitakin vaikutuksia Suomeen. Kun toimintaympäristössä – tässä tapauksessa turvallisuusympäristössä – tapahtui äkillinen ja dramaattinen muutos, käynnistyi Suomessa koko kansakuntaa ja poliittista päätöksentekojärjestelmää koskettava strateginen muutosprosessi, joka sai aikaan sen, että 81 päivässä suuri enemmistö Suomen poliittisista päättäjistä ja kansalaisista oli muuttanut kantansa Nato-jäsenyyden puolelle (Helsingin Sanomat 15.5.2022). Se on näyttänyt, kuinka nopeasti voidaan tehdä strateginen muutos, kun sille nähdään tarve ja saadaan kannatusta. Strateginen muutos on kognitiivinen prosessi, joka tapahtuu organisaatiossa ajan kuluessa tai joskus nopeastikin, jos ilmenee riittävää tarvetta nopealle muutokselle. Nähty muutos on historiallinen ja erinomainen osoitus siitä, kun asioista kerrotaan mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti sekä päätöksentekoprosessiin otetaan mukaan mahdollisimman laaja-alaisesti kaikkia lopulliseen päätöksentekoon osallisia, saadaan demokraattinen päätös isosta asiasta erittäin nopeasti aikaan. Samalla päätöksentekijät – niin valtiolliset päättäjät kuin kansalaiset – sitoutuivat yhteisen päätöksen taakse. Tämä on hyvä esimerkki mille tahansa organisaatiolle, miten strategisen muutoksen prosessin voi onnistuneesti toteuttaa nopealla aikataululla. Aina muutoksella ei ole kiire tai muutoksen tarvetta ei koeta voimakkaasti, mutta myös pienemmissä asioissa on tärkeää saada ihmiset muutoksen taakse. Myös tässä työssä selvitämme strategisen muutoksen ajallista prosessia, kuinka nopeasti ja millaisiin toimintaympäristön muutoksiin OP Ryhmässä on reagoitu ja miten ne näkyvät OP Ryhmän strategisissa linjauksissa viime vuosikymmenellä. Kuvaamme myös strategisten mittareiden avulla, kuinka hyvin siinä on onnistuttu.

Pro gradu on osa strategisen johtamisen tutkimista osuuskuntamuotoisissa organisaatioissa. OP Ryhmän strategiaa ja strategista johtamista on tutkittu jo hieman aikaisemmin, mutta usein erilaisista näkökulmista. On tutkittu esimerkiksi valtaa esimiestyössä (Kesänen 2016), arvojen merkitystä suoritusmittauksessa (Teittinen, Auvinen, Järvenpää, Sajasalo, Takala & Sintonen 2018) tai strategian toteuttamista (Sajasalo, Auvinen, Takala, Järvenpää & Sintonen 2016). OP Ryhmän tutkimisesta erikoista tekee sen osuuskuntamuotoinen organisaatiokerenke, minkä takia samankaltaisia tutkimuksia on olemassa vähemmän. Suomessa pankkialaan vaikuttavia muutoksia on tutkittu myös erityisesti digitalisaation kannalta. On olemassa tutkimuksia, usein pro gradun tasoisia, jotka tutkivat yksittäisen muutoksen, kuten digitalisaation, vaikutusta strategiaan. Tutkimuksessamme pankkialaan vaikuttavat toimintaympäristön muutokset sisältävät monia muitakin ilmiöitä kuin digitalisaation vaikutukset, minkä takia

tutkimus on laajempi. Sen lisäksi tutkimus yhdistää osuuskuntamuotoisen organisaation strategian ja pankkialan muutokset aikajanelle, minkä takia vastaavallaisia ei ole tehty.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Strategisen suunnittelun ja johtamisen kehittämisen kannalta on tärkeää tarkastella, miten yrityksen strategiaprosessissa on otettu huomioon toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten erilaisiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin on OP Ryhmässä havahduttu, missä vaiheessa ja millä tavoin ne ovat näkyneet OP Ryhmän strategiassa. Tutkimus selkeyttää samalla koko pankkialaa koskettavia toimintaympäristön muutoksia. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat laajemmin toimialaan, mutta yksittäisen yrityksen kannalta on tärkeää, kuinka muutoksiin vastataan ja missä ajassa. Tutkimuksessa näkyy konkreettisesti toimintaympäristön ja strategian välinen yhteys. Tarkoituksena on koota finanssialaa koskettavat toiminta- ja kilpailuympäristössä tapahtuneet muutokset vuosilta 2010–2020 aikajanelle sekä samalla ajanjaksolla OP-ryhmässä tapahtuneet strategiset päätökset ja linjaukset. Kokoamme havaintomme aikajanelle, jolloin vertailu tapahtumien kulusta on selkeää. Strategisten päätösten vaikutukset näkyvät usein vasta vuosien kuluttua yrityksen tuloksessa, joten on mielenkiintoista nähdä, miten hyvin ja missä vaiheessa OP Ryhmän strateginen suunnittelu ja johtaminen on ottanut huomioon 2010-luvulla tapahtuneita historiallisesti merkittäviä toimintaympäristön muutoksia. Tutkimustamme ohjaa tutkimuskysymykset, jotka ovat:

1. Mitä muutoksia toimintaympäristössä on tapahtunut vuosina 2010–2020?
2. Kuinka OP Ryhmä on vastannut toimintaympäristön muutoksiin strategiallaan?

Lisäksi vertaamme mitä hyperkilpailun piirteitä on havaittavissa pankkialan toimintaympäristössä. Richard D’Aveni (1998) kuvaili hyperkilpailua kilpailutilanteena, jossa mikään kilpailuetu ei ole pysyvää. Hän erittelee neljä vaikuttavaa tekijää, jotka lisäävät kilpailua markkinoilla ja siten ajavat hyperkilpailutilanteeseen. Ne ovat kuluttajien kasvaneet odotukset, lisääntynyt teknologia, vähentyneet alalle pääsyn esteet ja kilpailu yritysryhmiä eikä yksittäisiä yrityksiä vastaan. Hyperkilpailijat luovat jatkuvasti uusia kilpailuetuja, jotka tuhoavat alan johtajan kilpailuedun jättäen alan jatkuvaan epätasapainoon. (D’Aveni 1998.)

Tutkimuksen lähteinä käytämme OP Ryhmän vuosikertomuksia vuosilta 2010–2020 sekä talouslehdistöä, kuten Suomen Pankin, Talouselämän ja Kauppalehden julkaisuja.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys käsittelee ensiksi toimintaympäristön teorioita ja määrittelee tutkimuksemme mukaisen toimintaympäristön käsitteen. Esitämme myös ympäristömuuttujien tarkistuslistan (Power ym. (1986) Mintzberg ym. 2009, 30 mukaan), jonka mukaan olemme tunnistaneeet toimintaympäristön muutoksia. Sen jälkeen perehdytään toimintaympäristön seurantaan, mikä auttaa yritystä varautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Hyperkilpailun teorian voidaan ajatella olevan osa toimintaympäristön teoriaa, sillä se on esimerkki toimintaympäristössä tapahtuvasta kiivaan kilpailun tilanteesta. Teoreettisessa viitekehyksessä määritellään myös strategia ja strateginen muutos. Esitämme myös muutamia käytännön teorioita, jotka sopivat hyperkilpailuille markkinoille.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen käsittelemme tutkimuksen toteutusta osiossa 3. Tutkimuksen toteutus koostuu OP Ryhmän, tutkimusorientaation, tutkimuksen aineiston, tutkimusprosessin ja tutkimuksen luotettavuuden kappaleista. Tutkimusorientaatiossa on kuvattu tutkimuksen tieteenfilosofista suuntausta, metodologiaa ja sisällönanalyyysiä, jota käytämme tutkimusaineiston käsittelyyn.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia eli toimintaympäristön muutoksia ja OP Ryhmän strategialinjauksia. Tulokset kerrotaan lähtien vuodesta 2010 edeten vuoteen 2020. Neljännen luvun kolmannessa kappaleessa on tutkimuksen perusteella tehty aikajana.

Tuloksien jälkeen teemme johtopäätöksiä ja pohdintoja löytämistämme tuloksista verraten niitä myös teoriaan. Pohdimme myös, kuinka käytännössä OP Ryhmässä on onnistuttu vastaamaan toimintaympäristön vaatimukseen. Sen lisäksi tuomme esille jatkotutkimusaiheita.

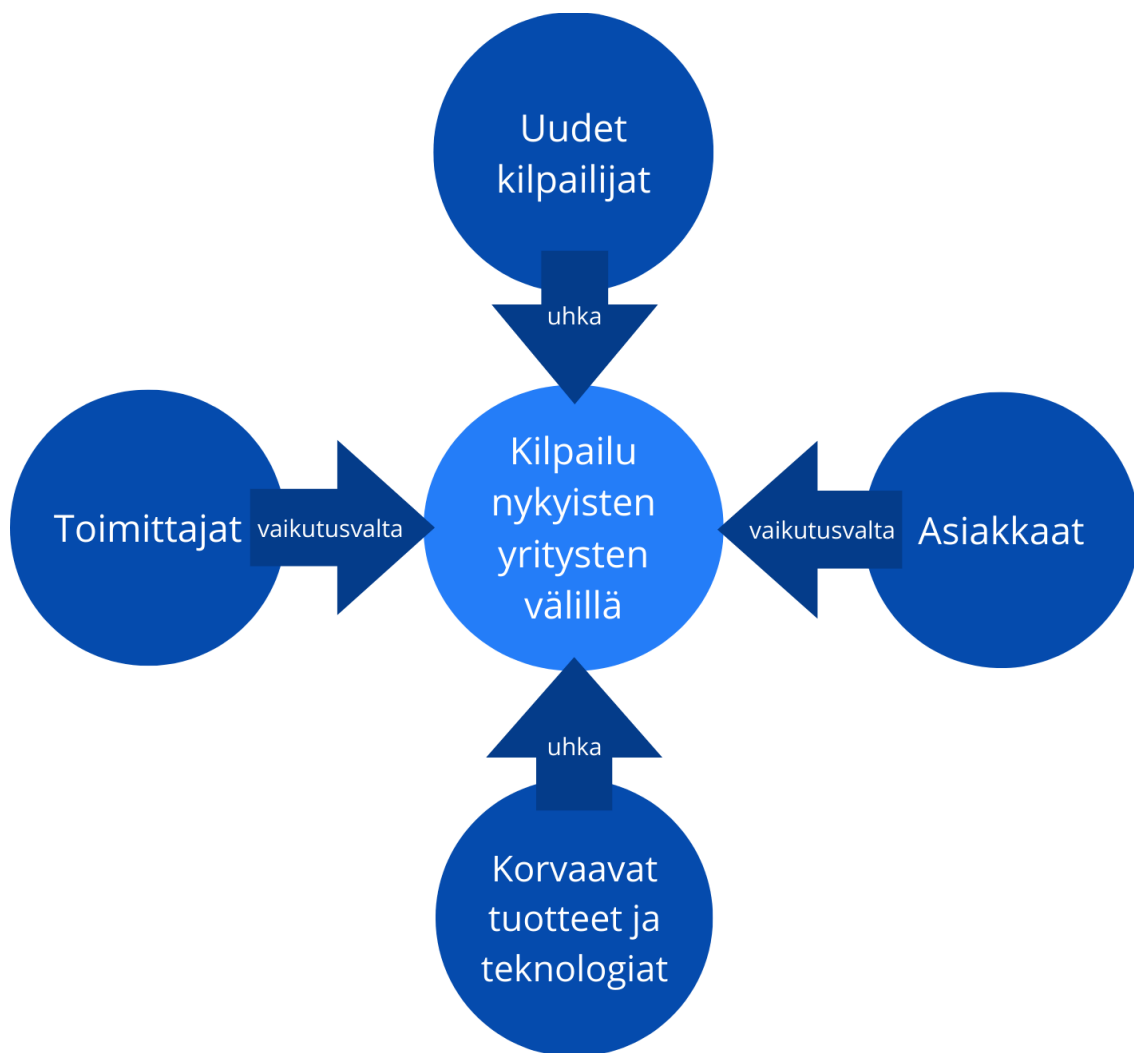
2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön laajuuden voi määritellä usealla eri tavalla. Joidenkin jaotelmien mukaan toimintaympäristöön kuuluu yrityksen ulkoisen ympäristön lisäksi myös yrityksen sisäinen ympäristö, joka sisältää esimerkiksi organisaatiokulttuurin, organisaation resurssit ja rakenteet (Pirttimäki 2007). Ulkoisen toimintaympäristön voidaan ajatella jakautuvan myös taloustieteellisin termein mikro- ja makroympäristöön. Yrityksen mikroympäristö on yrityksen välitöntä ympäristöä, joka vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan. Välittömään toimintaympäristöön kuuluu toimittajat, kilpailijat, työmarkkinat, rahoituslaitokset ja asiakkaat, mutta myös kauppajärjestöt, ammattiliitot ja mahdollisesti emoyhtiö (Worthington & Britton 2009, 6). Laajempi näkökulma eli yleinen tai kontekstuaalinen ympäristö sisältää makroympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintaan, kuten taloudelliset, poliittiset, sosiokulttuuriset, teknologiset, oikeudelliset ja eettiset vaikutukset (Worthington & Britton 2009, 6). Usein yksittäisellä yrityksellä ei ole suoraa vaikutusvaltaa ulkoisiin makroympäristötekijöihin (Worthington & Britton 2009, 53).

Kamensky (2010, 190–131) puolestaan määrittelee yrityksen ympäristön kolmen viitekehysten avulla. Kamenskyn (2010, 129–131) esittämät viitekehykset ovat yleisesti strategisen johtamisen kirjallisuudessa käytettyjä malleja ja toimintaympäristön analyysitapoja. Ensimmäisenä ympäristöä kuvaa Porterin (1980) toimiala/kilpailuareena malli (Kamensky 2010, 130), joka tunnetaan myös nimellä viiden kilpailuvoiman malli (kuvio 1). Siinä toimialan ajatellaan olevan kilpailuareena, jossa toimii nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja teknologiat, mahdolliset uudet kilpailijat, asiakkaat ja toimittajat (Kamensky 2010, 130). Nämä ovat osa yrityksen kilpailuympäristöä. Mallin toimijoilla on vaikutusvoimia toimialan nykyiseen kilpailuun ja intensiteettiin (Porter 1980). Kamensky (2010, 130) nostaa esille myös yleisesti käytetyn PESTE-mallin, jonka mukaan

yrityksen ympäristö koostuu poliittisista, ekonomisista eli taloudellisista, sosiaalisista, teknologisista ja ekologisista ympäristötekijöistä. PESTE-mallista on olemassa myös useita muita versioita sekä laajennuksia. Esimerkiksi toinen yleisesti käytetty versio on PESTEL tai PESTLE, joka ottaa huomioon myös lainsäädännön vaikutuksen. PESTE-malli on myös lähellä aikaisemmin esiin otettua yrityksen makroympäristötekijöitä (ks. Worthington & Britton 2009, 6). Kolmantena Kamensky (2010, 131) nostaa esille yrityksen sidosryhmät, joilla on tai on tulevaisuudessa panos-vastike-vuorovaikutussuhde yrityksen kanssa. Sidoryhmät ovat osa yrityksen toimintaympäristöä ja menevät osittain päällekkäin muiden viitekehysten kanssa, mutta sidoryhmänäkökulma tuo esille lisäksi sijoittajat, rahoittajat ja täydentäviä tuotteita tarjoavat yhteistyökumppanit (Kamensky 2010, 131).



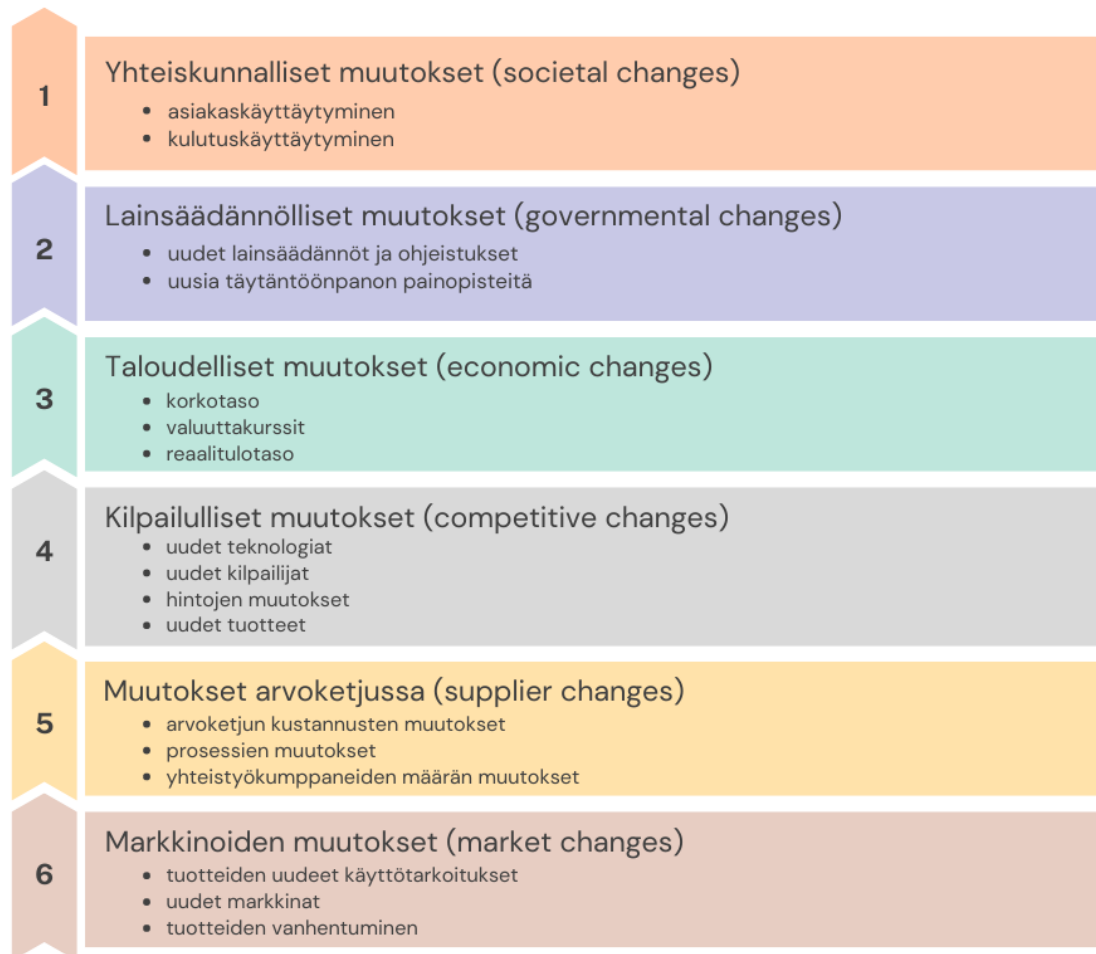
KUVIO 1 Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman malli.

Edelliset määritelmät yrityksen toimintaympäristöstä tuovat esille käsitteen laajuuden ja havainnollistavat, kuinka eri lähteet rajaavat toimintaympäristöön

kuuluvat tekijät. Tässä tutkimuksessa keskitymme tarkastelemaan vain yrityksen ulkoista toimintaympäristöä, koska haluamme nähdä kuinka OP Ryhmä on reagoinut strategiallaan näihin ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Haluamme myös lisätä ymmärrystä siitä, kuinka finanssiala on muuttunut ja mitkä tekijät muutokseen ovat vaikuttaneet. Sen takia rajaamme toimintaympäristön käsittämään vain yrityksen ulkopuolisia ympäristötekijöitä rajaten pois yrityksen sisäisen ympäristön.

Power ym. (1986) ovat tehneet listan (taulukko 1), jossa on yrityksen toimintaan vaikuttavia ympäristön muutoksia. Lista sisältää yhteiskunnalliset muutokset, lainsäädännölliset muutokset, taloudelliset muutokset, kilpailulliset muutokset, muutokset toimitusketjussa ja markkinoiden muutokset. Muutokset yhteiskunnassa viittaa asiakaskäyttäytymisen muutoksiin ja kulutuskäyttäytymisen trendeihin. Lainsäädännölliset muutokset sisältävät lainsäädännön muutosten lisäksi myös valvonnan ja toimeenpanon muutokset. Talouden muutoksilla viitataan korkotason, valuuttakurssien ja reaalitytötason muutoksiin. Kilpailullisilla muutoksilla tarkoitetaan uusia teknologioita, kilpailijoita ja tuotteita sekä hintojen muutoksia. Muutokset toimitusketjussa voivat näkyä arvoketjun kustannuksissa, prosesseissa ja kumppaneiden määrässä. Viimeinen kohta sisältää markkinoiden muutokset, joilla viitataan tuotteen uusiin käyttötarkoituksiin ja markkinoihin sekä tuotteiden vanhentumiseen tai tuotteet voivat jäädä pois muodista. (Power ym. (1986) Mintzberg ym. 2009, 30 mukaan.)

TAULUKKO 1 Ympäristömuuttujien tarkistuslista (Power ym. (1986) Mintzberg ym. 2009, 30 mukaan.)



Hyödynnämme ympäristömuuttujien tarkistuslistaa (taulukko 1) tutkiessa OP Ryhmän toimintaympäristön muutoksia. Lista kattaa hyvin toimintaympäristön määritelmien mukaisia yrityksen ulkoisia ympäristötekijöitä (ks. Kamensky 2010; Worthington & Britton 2009). Listaan on kuitenkin tehty yksi pieni tapauskohtainen muutos kohtaan viisi "Supplier changes", joka viittaa alun perin toimittajien tai toimitusketjun muutoksiin. Sen sijaan tutkimuksen kannalta on mielekkäämpää puhua arvoketjusta ja sen muutoksista. Käsitteellisesti toimitusketju ja arvoketju ovat hieman erilaisia näkemyksiä yrityksen prosesseista. Arvoketjun ajatellaan olevan erillisten yritysten muodostama ketju, jossa yritykset tuottavat yhdessä arvoa asiakkaalle (Holweg & Helo 2014). Arvoketjun tavoitteena on saada maksimaalinen lisäarvo taloudellisesti, toimitusketjunäkymä pyrkii suunnittelemaan toiminnallisesti tehokkaita toimitusketjuja (Holweg & Helo 2014). Tutkimuksen kohdeorganisaation kohdalla arvoketju sopii terminä paremmin tutkimukseen, koska myös OP Ryhmä käyttää arvoketjuajattelua. Lisäksi Power (1986) puhuu suoraan suomennettuna toimittajien määrän muutoksista, mutta ajatellaan sen tutkimuksessamme enemmän yhteistyökumppaneiden määrän muutoksena, sillä se sopii paremmin arvoketjuajatteluun.

Ympäristön muutokset vaikuttavat liiketoimintaan monin eri tavoin. Ne vaikuttavat yrityksen rakenteisiin, toimintoihin ja prosesseihin. Vaikutukset näkyvät päivittäin organisaation sisällä esimerkiksi markkinoinnissa, tuotannossa, henkilöstöhallinnassa ja hankinnassa. (Worthington & Britton 2009, 35.) Toimintaympäristö voi vaikuttaa yritykseen toimintaa rajaavana tekijänä. Esimerkiksi finanssialan sääntely on toimintaa rajaava tekijä, joka ohjaa ja rajaa pankkeja harjoittamaan toimintaa tietyllä tavalla. Toisaalta toimintaympäristö voi myös luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Muuttuvat demografiset tekijät voivat luoda asiakkaille uusia tarpeita, joita yritys voi lähteä täyttämään uusilla tuotteilla tai palveluilla. Oikein ajoitettuna siitä voi syntyä yritykselle merkittävä kilpailuetu markkinoilla.

Yhteiskunnallisia muutoksia aiheuttavat demografisten tekijöiden lisäksi sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset. Yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat markkinoiden kysyntään ja tarjontaan. Kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaisia tuotteita tuotetaan ja myydään, millä markkinoilla niitä myydään ja mihin hintaan. Kyky tunnistaa ja vastata kuluttajien tarpeisiin nähdään yhtenä organisaation selviytymisen ja menestyksen avaimista. Ymmärrys tekijöistä, jotka vaikuttavat sekä yksilölliseen että markkinoiden kysyntään, ja tavat, joilla yritykset järjestäytyvät kysynnän tyydyttämiseksi, ovat olennainen osa liiketoimintaympäristöä, joka on yhä enemmän markkinavetoinen. (Worthington & Britton 2009, 9–10.) Sosiaaliset, kulttuuriset sekä demografiset tekijät vaikuttavat myös muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. Ihmiset ovat yrityksen tärkeä organisaatioresurssi (Worthington & Britton 2009, 9–10), minkä takia myös heidän ymmärtämisensä on tärkeää.

Lainsäädännölliset muutokset eli muutokset lainsäädännöissä, säädöksissä, valvonnassa ja toimeenpanon valvonnassa vaikuttavat luonnollisesti yrityksen toimintaan, koska yritysten tulee toimia niiden mukaan. Valtiolliset muutokset eivät rajoitu pelkästään yrityksen toimimaan valtioon, vaan ne voivat tässä tapauksessa olla myös ylikansallisia. Suomen lisäksi esimerkiksi Euroopan unioni asettaa ehtoja, joiden mukaan Suomessa toimivien yritysten on toimittava. Pankkien on myös seurattava useita kansainvälisen finanssialan säädöksiä ja tapoja raportoida. Muutokset lainsäädännössä, säädöksissä ja valvonnassa voivat lisätä kustannuksia yrityksen sopeutuessa uusiin vaatimuksiin. Yritys voi joutua tekemään uudelleenjärjestelyjä, kuten muuttaa tapaa raportoida tai valvoa yrityksen sisällä. Toisaalta lainsäädäntö ja säädökset voivat vaikuttaa myös tarjottaviin palveluihin. Esimerkiksi jos uuden lain mukaan jokin vakuutus tulee pakolliseksi, on vakuutusyhtiöiden tarjottava tätä palvelua kuluttajille.

Taloudelliset muutokset vaikuttavat erityisesti pankkeihin. Korkotason, valuuttakurssien ja reaalitytulotason muutokset vaikuttavat suoraan pankkipalveluiden hintaan ja kysyntään. Korkeampi korko vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka paljon kuluttajat tallettavat pankkiin rahaa, ottavat lainaa tai sijoittavat osakkeisiin. Matala korkotaso vähentää kiinnostusta korkosijoituksiin, mutta voi lisätä lainan ottamista, koska lainan korko on matala. Valuuttakurssien heilahdukset vaikuttavat puolestaan maiden väliseen kysyntään ja tarjontaan sekä valuuttoihin tai osakkeiden sijoittamiseen. Reaalitytulotaso kertoo siitä, kuinka paljon ihmisillä on

rahaa käytettävissä. Reaalitulotason nousu kasvattaa luonnollisesti kysyntää. Taloudelliset muutokset kertovat myös talouden tilasta, mikä vaikuttaa myös yleisesti kuluttajien ja yritysten käyttäytymiseen.

Kilpailulliset muutokset sisältävät sekä suoraa että epäsuoraa kilpailua, joka vaikuttaa yhtä lailla sekä liiketoiminnan panos- että tuotospuoleen. Kotimaisen tai ulkomaisen kilpailun vaikutukset ovat merkittäviä niin makro- kuin mikro- tasolla ja niiden vaikutukset näkyvät monien kehittyneiden teollisuuksien muuttuvissa rakenteissa. (Worthington & Britton 2009, 10.) Erityisesti jatkuva teknologinen kehitys muuttaa kilpailua monella eri tavalla. Pankkialalla perinteiset pankkipalvelut ovat siirtyneet verkkopalveluiksi ja korvaavien tuotteiden uhka on lisääntynyt viime vuosina. Digitalisaatio on mahdollistanut uudentyyppisten palveluiden kehittämisen ja siten myös korvaavia tuotteita tarjoavien kilpailijoiden on helpompi tulla markkinoille. Lisäksi rahoitusta ei tarvitse lähteä neuvottelemaan pankista, vaan useat vakavaraiset yritykset tarjoavat itse rahoitusta tai pidennettyä maksuaikaa. Esimerkiksi autokaupan erilaisia rahoitusratkaisuja tarjotaan nykyisin myös suoraan autokaupoista. Myös muiden lyhytaikaista rahoitusta, kuten kulutusluottoa, tarjoavien yritysten määrä on lisääntynyt huomattavasti. Uudet teknologiat, kilpailijat, tuotteet ja hintojen muutokset vaikuttavat kilpailun luonteeseen sekä koko toimialaan.

Muutokset arvoketjussa tarkoittaa tässä tapauksessa yhteistyökumppaneiden määrän muutosta. Yhteistyökumppaneiden määrän muutokset voivat johtua yrityksen prosessien muutoksista tai tarjottavien palveluiden muutoksista, koska silloin yritykselle voi tulla tarve uudentyyppiselle yhteistyölle. Toimintojen ulkoistaminen voi olla myös kannattavampaa kuin niiden järjestäminen omassa organisaatiossa, koska toisella yrityksellä on aiheeseen jo valmiiksi erikoistunut osaaminen. Arvoketjun muutokset vaativat yritykseltä toiminnan sopeuttamista, koska yrityksen toiminnot kannattaa olla linjassa keskenään. Tuote-, prosessi- ja arvoketjuarkkitehtuurin ollessa yhdenmukaisia yritys voi saavuttaa maksimaalisen kilpailukykyensä (Holweg & Helo 2014).

Markkinoiden muutokset eli tuotteen uudet käyttötarkoitukset ja uudet markkinat sekä tuotteiden vanhentuminen vaikuttavat kysyntään, yrityksen kapasiteetin käyttöasteeseen, jakelukanaviin ja hintoihin (Power ym. 1986 lähteessä Mintzberg ym. 2009, 30). Pankkien kohdalla se voi tarkoittaa tarjottavien tuotteiden ja palveluiden tarpeen muutoksista tai niiden laajentumisesta uusille markkinoille. Verkkopalveluiden suosion kasvaessa kasvokkain käytävät pankkipalvelut ovat vähentyneet tai niitä on voitu lopettaa eli kyseiset palvelut ovat vanhentuneet. Pankkien kapasiteettia on siksi myös siirretty fyysisistä palveluista verkkoon. Markkinoiden muutokset näkyvät myös palvelumaksujen hinnoissa. Nykyään usein digitaaliset palvelut sekä sähköiset tositteet ja laskut ovat halvempia kuin fyysiset palvelut tai paperiset tositteet ja laskut.

2.2 Toimintaympäristön seuranta

Yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Finanssiala on vanha toimiala ja sitä on aikaisemmin pidetty hyvin vakaana. Viime vuosikymmenen muutokset ovat muokanneet toimialaa radikaalisti, minkä takia toimintaympäristön seuranta on ollut myös elintärkeää yrityksille. Sekä mikro- että makroympäristössä tapahtuva kehitys voi olla haaste tai mahdollisuus ja sillä voi olla merkittävä vaikutus strategiseen päätöksentekoprosessiin (Worthington & Britton 2009, 53). Muutoksiin reagointi ei usein tapahdu silmänräpäyksessä. Toimintaympäristön ennakoivalla seurannalla muutokset voidaan tunnistaa ajoissa yrityksessä. Myös organisaation jatkuvan kasvun ja suorituskyvyn parantamisen kannalta on yhä tärkeämpää seurata ulkoisia ympäristöjä, jotta muutokset organisaatiossa voidaan tehdä ympäristön vaatimalla tavalla (Albright 2004). Jos yrityksen resursseja ei käytetä ympäristön vaatimalla tavalla, syntyy siitä yritykselle tappiota (Kamensky 2010, 150; Albright 2004).

Toimintaympäristön seuranta vaikuttaa myös pitkän aikavälin menestykseen. Tutkimuksen mukaan vanhoilla toimialoilla toimivien yritysten pörssi-osakkeet tuottivat enemmän pitkällä aikavälillä kuin kasvuyritysten pörssi-osakkeet (Kamensky 2010, 150). Tämä voi selittyä sillä, että kasvavilla toimialoilla toimintaympäristön analysointia tehdään vähemmän. Kasvavien toimialojen yritykset eivät panosta yhtä paljon analysointiin kuin vanhoilla toimialoilla toimijat, koska kysyntää on riittävästi (Kamensky 2010, 150). Pörssi-osakkeiden hintaan vaikuttaa moni asia, mutta yrityksen tehokkuus ja kyky selviytyä markkinoilla heijastuu myös suoraan osakkeiden hintaan. Koska vanhojen toimialojen pörssi-osakkeet tuottivat enemmän, toimintaympäristön seurannalla näyttäisi olevan sitten jonkinlainen yhteys yrityksen menestykseen.

Yrityksen toimintaympäristön seurannan yhteydessä puhutaan termeistä business intelligence ja market intelligence. Ne ovat kaikki toimintaympäristön seurantaan liittyviä teorioita, jotka menevät osittain päällekkäin, mutta painottavat hieman eri asioita. Business intelligence (BI) on numeerista datan keräystä yrityksestä ja sen toiminnasta (Negash & Gray 2008). Se on prosessi, joka yhdistää tiedon keräämisen, tallennuksen ja tiedonhallinnan analyysiin, jota käytetään päätöksiä tehtäessä (Negash & Gray 2008; Shollo & Kautz 2010). BI prosesseihin liittyen on olemassa huomattava määrä kirjallisuutta tiedon keräämisestä ja tallentamisesta, mutta vähemmän tiedon analysoinnista ja käyttämisestä (Shollo & Kautz 2010). Tiedon hyödyntäminen on enemmän yrityksen omalla vastuulla, minkä takia päättäjien ja johtajien ymmärryksellä ja osaamisella on merkitystä. BI tarjoaa yritykselle paljon numeerista tietoa erityisesti yrityksen sisäisestä toiminnasta (Liebowitz 2006), mikä ei yksistään riitä kattamaan toimintaympäristön seurantaa.

Market intelligence (MI) keskittyy puolestaan enemmän yrityksen ulkoisen ympäristön seurantaan ja pyrkii järjestämään toimintaympäristön elementit jäsennellyiksi joukoiksi. Se kerää tietoa markkinatoimijoista ja strategisesti olennaisista aiheista sekä prosessoi tiedon päätöksentekoa tukevaksi. MI-ohjelman

pitäisi osoittaa yrityksen kilpailullinen menestys toimintaympäristössään. Sitä hyödynnetään usein yrityksen strategiseen suunnitteluun, liiketoiminnan kehittämisen tai markkinoinnin tukena. (Hedin, Hirvensalo & Vaarnas 2011.) MI tarjoaa enemmän tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä, mikä on myös lähempänä tämän tutkimuksen aihealuetta.

Lisäksi on olemassa muitakin seurannan teorioita, kuten *strategic intelligence* tai *competitive intelligence*, jotka tarjoavat tietoa toimintaympäristöstä. Kaikkien seurannan teorioiden ja niistä johdettujen ohjelmien tarkoituksena on tarjota informaatiota, jonka avulla yrityksessä voidaan tehdä parempia päätöksiä (Hedin ym. 2011; Liebowitz 2006). Informaatiota on saatavilla loputtomasti ja se voi ylittää ihmisten käsittelykyvyn. Oleellisen informaation tunnistaminen voi olla haastavaa kaiken muun informaation keskeltä. Siksi yritystiedon hallinnasta, eli oleellisen tiedon löytämisestä ja käsittelystä kasvuhakuista päätöksentekoa tukeviksi oivalluksiksi, on muodostunut oma ammatillisen osaamisen alue (Hedin ym. 2011). Suurien tietomäärien käsittely on myös aikaa vievää. Siksi ei ole ihme, että toimintaympäristön analysointi koetaan hyvin raskaaksi prosessiksi ja saatetaan jättää vähäiseksi yrityksissä (Kamensky 2010, 150).

Toimintaympäristön seurannan ei tarvitse olla pelkästään raskaita prosesseja tai datan keräystä (esim. yrityksen BI-ohjelmat), vaan se voi olla myös arkipäivästä. Albrightin (2004) mukaan varhaiset varoitukset markkinoiden muutoksista tulevat epävirallisista lähteistä, kuten suorasta vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa tai alan asiantuntijoilta. Myöhemmät indikaattorit voivat tulla virallisista lähteistä, kuten uutislähteistä tai lehdistötiedotteista. Kun tiedot on julkaistu, niiden vaikutukset ovat todennäköisesti jo tulleet organisaatioon ja niihin voi olla liian myöhäistä reagoida. (Albright 2004.) Epävirallista tietoa voi löytyä myös yrityksen sisältä monelta eri organisaatiotasolta ja työntekijöiden tietämys, näkemykset sekä kokemukset ovat osa sitä (Hedin ym. 2011). Tämän takia on tärkeää seurata ympäristöä monesta eri lähteestä ja tunnistaa ympäristöstä tulevat epäviralliset informaatiot ajoissa.

Usein toimintaympäristöstä seurataan markkinatoimijoiden ja toimialojen lisäksi myös erilaisten trendien ja megatrendien kehitystä. Trendit ovat keskipitkällä aikavälillä vaikuttavia muutossuuntia, jatkuvuuksia tai varmuuksia, jotka ovat laajasti tunnistettu (Naisbitt 1982). Megatrendit ovat pitkäaikaisia kehitystrendejä, jotka muuttavat toimintaympäristöä perustavanlaatuisesti (Naisbitt 1982). Trendit ja megatrendit vaikuttavat usein pitkällä aikavälillä toimintaympäristöön sekä saattavat aiheuttaa yllätyksiä, uhkia ja mahdollisuuksia yritysten tulevaisuuteen (Hedin ym. 2011). Ne vaikuttavat myös muihin ympäristötekijöihin, kuten asiakkaisiin ja toimialan kehitykseen. Yritysten tulisi osata tunnistaa ympäröivien trendien lisäksi myös mahdolliset tulevaisuuden trendit (Hedin ym. 2011).

Globalisaation on yksi aikamme suurin megatrendi ja sen vaikutukset ovat näkyneet jo useita vuosikymmeniä. Globalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksiin tavalla tai toisella - joko markkinoiden, resurssien tai rahoituksen kautta (Worthington & Britton 2009, 47). Globalisaatio on myös kiihtynyt jatkuvasti. Se muuttaa yrityksen toimintaympäristöä sekä markkinoiden voimasuhteita.

Worthingtonin ja Brittonin (2009) mukaan maailmasta on tullut yksi suuri globaali markkinapaikka vapaan kaupan ja työvoiman sekä muiden resurssien liikkuvuuden seurauksena. Globalisaation kiihtymiseen on vaikuttanut myös jatkuva teknologian ja joukkoviestinnän kehitys. Globalisaation nähdään tuovan muutoksia niin maiden ja yritysten voimaan kuin kansallisiin ominaisuuksiin ja kulttuuriin. Puhutaan myös hyperglobalisaatiosta, jolloin maailmanmarkkinat nähdään rajattomana globaalina markkinapaikkana, joka koostuu voimattomista valtioista ja vahvoista monikansallisista yrityksistä. (Worthington & Britton 2009, 39.) Tosin globalisaation vauhdin on havaittu hidastuneen aivan viime vuosina, mihin palaamme myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Finanssialan voidaan ajatella olevan osa hyperglobalisaatiota, vaikka ylikansalliset toimijat ja valtiot pyrkivät ohjaamaan toimialan toimintaa. Talouden globalisaatiossa keskeisiä elementtejä ovat kansainvälinen kauppa, ulkomaiset suorat sijoitukset ja pääomavirrat (Worthington & Britton 2009, 47). Ne reagoivat taloustilanteen, maailmanpolitiikan ja yritysten mukaan eikä yksittäisellä valtiolla ole niihin usein suurta vaikutusta. Pankit toimivat siten jatkuvasti kansainvälisesti ja ovat alttiita globaaleille voimille. Globaalien voimien vaikutus nähtiin vuoden 2008 tapahtumissa, jolloin talouskriisi iski ensimmäiseksi erityisesti pankkeihin (Worthington & Britton 2009, 47). Talouskriisi levisi nopeasti, koska globalisaation myötä pankit ovat nykyään yhä enemmän sidoksissa toisiinsa.

Kriiseillä voi olla yllättäviä vaikutuksia globalisaatioon. Kriisi saattaa johtaa yksittäisten maiden nationalismiin lisääntymiseen, kun ne yrittävät suojella omaa väestöään ja yrityksiään (Worthington & Britton 2009). Myös 2020 alkaneen koronapandemian aikana maan oman huoltovarmuuden tärkeys korostui ja kotimaiset tuotteet kasvattivat suosiotaan. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa kampanjoitiin paikallisten pienyrittäjien puolesta. Lisäksi matkustaminen maiden välillä vaikeutui, mikä puolestaan vaikutti myös kansainvälisen kaupan ja työvoiman liikkuvuuden vähentymiseen. Suomessa kriisi lisäsi myös kotimaanmatkailun suosiota. Toisaalta on epävarmaa, kuinka pitkäksi aikaa kriisin aikana nousseet ajatusmallit vaikuttavat. Maailma on alkanut näyttämään jo merkkejä paluusta aikaisempaan aikaan ennen kriisiä. On hyvin mahdollista, että kriisien vaikutus globalisaation kiihtymisen hidastumiseen on loppujen lopuksi pieni.

On esitetty, että globalisaatio ja monet muut toimintaympäristön trendit ja megatrendit ovat kiristäneet kilpailua monella toimialalla. Siitä esimerkiksi puhutaan hyperkilpailun teoriassa, johon perehdymme seuraavaksi syvemmin.

2.3 Hyperkilpailu

Ympäristön muutoksia seurannut Richard D'Aveni kehitti hyperkilpailun käsitteen kuvaamaan nykypäivän kilpailuympäristöä, jossa monet yritykset toimivat. D'Avenin (1994) mukaan hyperkilpailu on kiivaan kilpailun ympäristö, joka johtaa kestävämpään kilpailuun tai edun kestävyuden vähenemiseen. Hyperkilpailun tilanteessa olevilla toimialoilla on ominaista, että ympäristötekijöissä tapahtuu nopeita muutoksia, kuten teknologiassa ja sääntelyssä. Lisäksi

kilpailevien yritysten on myös suhteellisen helppo päästä markkinoille ja poistua markkinoilta, ja yritykset kohtaavat moniselitteisiä kuluttajien vaatimuksia (Bogner & Barr 2000).

On olemassa neljä liikkeelle panevaa voimaa, jotka johtavat hyperkilpailun tilanteeseen. Ensimmäinen niistä on kuluttajien lisääntyneet odotukset. Kuluttajat odottavat tuotteilta yhä enemmän arvoa. He haluavat enemmän, he haluavat sen omalla tavallaan ja he haluavat sen nyt. Jopa tunnetut ja arvostetut merkkituotteet eivät voi välttyä kuluttajien luomalta paineelta. (D'Aveni 1998.) Myös Van Tonder ja Berner (2003) tutkivat kuluttajissa tapahtunutta paradigmaattista muutosta ja totesivat kuluttajien vaatimusten olevan erilaisia aikaisempaan verrattuna. Kuluttajat odottavat tuotteelta tai palvelulta enemmän kuin mitä markkinoinnilla ilmaistaan (Van Tonder & Berner 2003). Yritykset ovat usein pyrkineet ylittämään kuluttajan odotukset erottuakseen kilpailijoista, mutta nykypäivänä se on jo kuluttajien puolelta tuleva vaatimus, koska sen voidaan ajatella olevan uusi normaali. Lisäksi Van Tonderin ja Bernerin (2003) tutkimus tuo esille kuluttajien arvostuksen tuotteen tai palvelun aineetonta arvoa sekä faktoja kohtaan, kuluttajien merkkiuskottomuuden ja arvaamattoman käyttäytymisen. Kuluttajat etsivät myös välitöntä tarpeiden tyydytystä ja sen seurauksena vaativat välitöntä palvelun tuottamista sekä reagointikykyä palveluntarjoajalta (Van Tonder & Berner 2003). Kuluttajien lisääntyneet odotukset vaikuttavat kiristävän kilpailua osittain myös siksi, koska yritykset kilpailevat myös siitä, kuka onnistuu vastaamaan odotuksiin nopeimmin.

Toinen hyperkilpailuun ajava voima on teknologian kehitys. Teknologiset vallankumoukset ovat aiheuttaneet paradigman muutoksia. (D'Aveni 1998.) Teknologian kehitys on muokannut ihmisten ja yritysten arkea merkittävästi viimeisten vuosikymmenten ajan. Esimerkiksi tiedonkäsittely on helpottunut. Monet toimialat ovat myös muuttuneet pysyvästi ja uusia kilpailumahdollisuuksia on syntynyt. Lisäksi teknologisia innovaatioita syntyy jatkuvasti lisää ja niiden kekseliäisyydellä kilpaillaan. Esimerkiksi älypuhelinmarkkinoilla on tärkeää pystyä tuottamaan joka vuosi uusi älypuhelinmalli, joka tarjoaa jotain parempaa kuin aikaisempi malli.

Kolmas syy kilpailun kiristymiseen ja hyperkilpailun syntyyn ovat vähentyneet markkinoille pääsyn esteet. Esteet ovat vähentyneet sekä kansakuntien että teollisuudenalojen ympäriltä. Myös teknologiset vallankumoukset ovat yksi syy sille, miksi monet markkinat ovat helpommin uusien tulokkaiden saavutettavissa kuin aikaisemmin. (D'Aveni 1998.) Maiden rajat eivät enää rajoita yrityksen toimialuetta samalla tavalla kuin aikaisemmin EU:n sisämarkkinoiden ja globaalin vapaakaupan laajentumisen myötä. Logistiikka maiden välillä on parantunut, mutta myös erilaiset kauppasopimukset ovat helpottaneet tavaroiden liikumista maiden rajojen yli.

Viimeiseksi D'Aveni (1998) ottaa esille "the use of deep pocket", millä viitataan ulkopuoliseen rahoitukseen, jota monet yritykset käyttävät pärjätäkseen paremmin kilpailussa. Ulkopuolisen rahoituksen avulla voidaan hänen mukaan "hyökätä" kilpailijoita vastaan eli lainalla voidaan rahoittaa merkittäviä investointeja uusien kilpailuetujen saavuttamiseksi. Yritykset ovat usein myös

keskenään ryhmittyneet ja auttavat toisiaan. Yritysryhmien tukena on usein myös pankki tai valtio, jos ne joutuvat vaikeuksiin. (D’Aveni 1998.) Isojen yritysryhmien kaatuminen voi olla taloudellisesti kestävä tappio, minkä takia niiden tukeminen voi olla kannattavaa. Lisäksi ulkopuolisen rahoituksen avulla ei tarvitse enää odottaa useita vuosia, että on tarpeeksi pääomaa uusiin investointeihin. Investoinnit, kuten uuden innovaation, voi rahoittaa helpommin sijoittajilta saatavalla lainalla, mikä voi antaa yritykselle merkittävän kilpailuedun markkinoilla. Lainanantajana ei nykypäivänä toimi pelkästään pankit ja valtio, vaan rahoitusta haetaan myös markkinoilta, yksityisiltä sijoittajilta tai toisilta yrityksiltä. Esimerkiksi joukkolainoja hakee yhä enemmän myös pk-yritykset ja niiden määrä on moninkertaistunut (Valtiovarainministeriö 2017).

Kilpailun kiristyminen luo tilan jatkuvalla epätasapainolle ja muutokselle. Ympäristöistä tulee epävarmempia ja dynaamisempia sekä pelaajista heterogeenisiä ja vihamielisempiä. (D’Aveni 1995.) Kilpailun kiihtyminen ja ympäristön epävarmuuden lisääntyminen on nykyään havaittavissa (esim. McNamara, Vaaler & Devers 2003; D’Aveni ym. 2010). D’Aveni (1998) myös ennusti, että 2000-luvulla kilpailuun kuuluu kilpailijoiden etujen tuhoaminen ja markkinoiden hajottaminen tavoilla, jotka yllättävät kilpailijat salamannopeasti ja tuhoisin vaikutuksin. Yksi 2000-luvun yllätys on ollut esimerkiksi Apple, joka nopeasti muutti matkapuhelinmarkkinat. Pian sen jälkeen kilpailijat joutuivat kopioimaan Applen puhelimia selvittääkseen kilpailussa.

Hyperkilpailutilanteessa mikään kilpailuetu ei ole silti pysyvä ja kilpailijoiden vastahyökkäykset ovat nopeutuneet ja yleistyneet. Yritykset työskentelevät aktiivisesti häiritäkseen omia etujaan ja kilpailijoiden etuja. (D’Aveni 1995.) Hyperkilpailijat luovat jatkuvasti uusia kilpailuetuja, jotka tuhoavat, tekevät vanhentuneiksi tai neutraloivat alan johtajan edut jättäen alan epätasapainoon ja sekaannukseen (D’Aveni 1998). Tämän takia myös tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet (D’Aveni 1995). Kilpailuedun ollessa vain hetkellinen, yrityksillä ei ole aikaa raskaille ja aikaa vieville muutosprosesseille. Reagointi kilpailutilanteeseen on tapahduttava nopeasti. Tällöin myös jatkuva toimintaympäristön seuranta on entistä kriittisempää, kun ympäristö on jatkuvassa muutoksessa.

On olemassa myös tutkimuksia, jotka kyseenalaistavat hyperkilpailun olemassaolon, minkä takia jotkut tutkijat eivät ajattele hyperkilpailua sellaisenaan sopivaksi kuvailemaan nykyajan kilpailuympäristöä. McNamara, Vaaler ja Devers (2003) tutkivat hyperkilpailun piirteitä ja vertailivat 1990-luvun ympäristöä 1980- ja 1970-lukuun. He löysivät tuloksia puolesta ja vastaan. Markkinoiden epävakaus on lisääntynyt vuosien mittaan, mutta he eivät löytäneet suoraan todisteita hyperkilpailusta. Esimerkiksi mahdollisuus saada ja ylläpitää kilpailuetua ei ole haastavampaa kuin aiemmin. He tulivat siihen lopputulokseen, että hyperkilpailu ei ole jatkuva tila vaan ajoittain esiintyvä markkinoiden häiriötila. Hyperkilpailu muistuttaa taantumien kaltaista tilaa ja on vain huonokuntoinen ympäristö, jossa ei ole resursseja. (McNamara, Vaaler & Devers 2003.) Kuitenkaan D’Avenin (1998) mukaan hyperkilpailu ei ole seurausta maailmanlaajuisista tai kansallisista taantumista vaan seurausta aikaisemmin mainituista neljästä voimasta. Myös Makadok (1998) tutki erästä toimialaa, josta ei löytänyt

hyperkilpailun piirteitä eikä siksi tunnustanut sen olemassaoloa. D’Aveni ym. (2010) myöhemmin totesivat sen johtuvan siitä, että ala sisälsi näennäisesti sala-peräisiä hinnoittelusääntöjä. Toisin sanoen, jos toimialalta löytyy hinnoittelusääntöjä tai rajoitettua kilpailua, se voi estää hyperkilpailutilanteen syntymisen.

Toisaalta tutkimukset ovat löytäneet osittain myös hyperkilpailua puoltavia tutkimustuloksia. Hieman uudemmän tutkimuksen mukaan liiketoiminnan poikkeavien tuottojen kestävyys on pysynyt vakaana ja dynaamisuus on muuttunut vain 1980-luvulla ajanjaksolla 1970–2017, mutta yritysten selviytymiskyky on pienentynyt tarkastelujaksolla (Lindskov, Sund & Dreyer 2021). Tutkimus ei silti täysin puoltanut hyperkilpailun määritelmää (Lindskov, Sund & Dreyer 2021). Kuitenkin riskipääomamarkkinoilta on löydetty selkeitä hyperkilpailun vaikutuksia (Mahto, Ahluwalia ja Walsh 2018). Riskipääomamarkkinat vaikuttavat laajemmin moneen toimialaan, erityisesti pankkitoimialaan.

Hyperkilpailu liitetään usein teknologisiin aloihin. D’Avenin (1995) mukaan on kuitenkin olemassa todisteita siitä, että kilpailu kiihtyy myös aloilla, joita on aikaisemmin pidetty rauhallisena. Kilpailun käynnistymiseen voi riittää vain yksi aggressiivinen ulkomainen yritys (D’Aveni 1995). Pankkialaa on pidetty suhteellisen vakaana. Kuitenkin monet muutokset ovat muokanneet myös pankkien kilpailuympäristöä. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että toimintaympäristön muutokset ovat olleet voimakkaita koko 2010-luvun ja vuosina 2015–2016 OP Ryhmän pääjohtaja kuvaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia historiallisen voimakkaaksi murrokseksi finanssialalla (OP Vuosi 2016).

Hyperkilpailu tuo mielenkiintoisen uuden näkökulman strategisen johtamisen tutkimiseen OP Ryhmässä tarkastelujaksolla paradigmaa kohtaan esitetyistä kritiikistä huolimatta. 2010-luvulla yhä useammat toimialat ja yritykset ovat kohdanneet hyperkilpailullisia olosuhteita toimintaympäristön muuttuessa monin tavoin, entistä voimakkaammin, entistä nopeammin ja entistä monimuotoisemmin. Globalisaatio, internet ja digitalisaatio yhdessä ovat mahdollistaneet käytännössä useiden toimialojen yrityksille globaalin liiketoiminnan ja palvelutarjonnan, jotka eivät ole paikkaan, aikaan eikä toimialaan sidottua. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut oleellisesti ja pysyvästi. Kilpailijat eivät ole enää fyysiseen paikkaan sidottuja vaan ne ovat internetissä, missä edes kilpailijoiden tunnistaminen ei ole enää helppoa. Lisäksi uudet kilpailijat toimivat eri pelisäännöillä ja ansaintalogiikalla.

Teknisen kehityksen lisäksi toimintaympäristössä on muitakin isoja muutoksia, jotka vaikuttavat entistä voimakkaammin yritysten toimintaan. Finanssialalla korostuvat erityisesti talous- ja pankkikriisistä johtunut lisääntynyt sääntely, ennätyselliset matalat korot, asiakaskäyttäytymisen muutos, kaupungistumisen jatkuminen, väestön ikäranteen muutos, ilmastonmuutos ja vastuullisuuden korostaminen. Hyperkilpailun käsite on yleensä liitetty ICT-alan yritysten strategiseen muutokseen. Koska informaatio- ja viestintäteknologian kehittyminen vaikuttaa ratkaisevasti yhä useamman toimialan yritysten strategiaan ja kilpailun kiristymiseen, on mielenkiintoista tutkia myös muiden toimialojen yritysten strategista muutosta hyperkilpailun näkökulmasta.

2.4 Strateginen muutos

Strategialla on alan kirjallisuudessa lukuisia määritelmiä. Yksi näkökulma strategiaan on Adrian Haberbergin ja Alison Rieplen (2001) esittämä määritelmä, joka sopii hyvin tämän tutkimuksen yhteyteen. Strategia on valikoima toimia, joiden avulla organisaatio, sattumalta tai suunnitellusti, kehittää resursseja ja käyttää niitä tuottaakseen palveluja tai tuotteita sellaisella tavalla, minkä sidosryhmät kokevat arvokkaaksi ja samalla täyttää keskeiset sidosryhmien asettamat taloudelliset ja muut tavoitteet sekä rajoitukset. Parhaiten menestyvät strategiat tuovat organisaatiolle: omaisuutta, joka on ainutlaatuista, tai ainakin harvinaista, ja keinoja uudistaa kilpailuetuaan silloin, kun ympäristö muuttuu. (Haberberg ja Rieple 2001, 32.) Avaamme tässä luvussa strategisen muutoksen teoriaan liittyvää kirjallisuutta ja seuraavassa luvussa mahdollisia käytännön strategioita nykyiseen nopeasti muuttuvaan, hyperkilpailun piirteitä omaavaan toimintaympäristöön.

Strategisen muutoksen teorettinen viitekehys ja kirjallisuus liittyy useimmiten käsitteiden strateginen johtaminen, organisaation muutos, strategian sisältö tai strategiaprosessi yhteyteen. Igor Ansoff (1988) perusteli yritysten strategisen muutoksen tarvetta kirjassaan ”The New Corporate Strategy” liike-elämän maailmanlaajuisessa toimintaympäristössä tapahtuneilla huomattavilla muutoksilla 1960-luvulta asti. Muutoksista on tullut nopeampia, niitä tapahtuu aiempaa useammin, ne poikkeavat aiemmin nähdystä ja yritysmaailma on monimutkautunut. Seurauksena on ollut, että suhteettoman monet yritykset ovat vaikeuksissa: kasvu on hidastunut, kannattavuus on heikentynyt ja markkinoita on menetetty uusille kilpailijoille (Ansoff 1988; 7). Uudessa tilanteessa johtavat yritykset kehittivät strategisen suunnittelun käsitteen, joka vastasi kahteen tarpeeseen: yrityksen valmistautumiseen aikaisemmasta poikkeavaan tulevaisuuteen ja tämän valmistautumisen systemaattiseen kokonaissuunnitteluun. Strategista suunnittelua täydennettiin kahdella systemaattisella menetelmällä: kykyjen suunnittelulla ja jatkumattomien muutosten hallinnalla. Yhdessä strategisen suunnittelun kanssa ne muodostivat kokonaisvaltaisen ja systemaattisen tarkastelutavan, jolla yritys pystyi hyötymään tulevista tilaisuuksista ja välttämään tulevat uhkat. Tätä kokonaisvaltaista menetelmää kutsuttiin strategiseksi johtamiseksi. (Ansoff 1988, 10–11.)

Toimintaympäristön viimeaikainen entistä nopeampi ja monimutkaisempi muuttuminen on hämmentänyt laajalti liike-elämän harjoittajia ja aiheuttanut huolta myös alan tutkijoissa. Miten yritysten strateginen johtaminen reagoi yhä nopeampiin ja monimuotoisempiin muutoksiin, kun tulevaisuus näyttäytyy yhä kompleksisemmalla? Pitäisikö strateginen muutos toteutua organisaatiossa aiempaa nopeammassa tahdissa, kun toimintaympäristö vaikuttaa muuttuvan hyperkilpailulle ominaisella tavalla? Jenni Myllykosken (2017) väitöskirjan mukaan strategisen muutoksen teorettinen ymmärtäminen ei välttämättä resonoi tarpeeksi hyvin nykyiseen monimutkaiseen ja dynaamiseen organisaatioiden todellisuuteen (Myllykoski 2017). Käytännön strategiatyötä onkin pyritty

muuttamaan monissa yrityksissä lyhyen ajan sisällä pitkäntähtäimen tarkasti suunnitellusta strategiaprozessista ketterään ja nopeasti reagoivaan jatkuvaan strategiaprozessiin.

Strateginen muutos on usein nähty seurauksena ulkoisista voimista kuten kiristyneestä kilpailusta, vähentyneestä kysynnästä, kriittisistä luotonantajista tai sisäisistä organisatorisista voimista kuten valtarakenteista, valvontajärjestelmistä ja osaamisen rakenteista. Taloudellisiin tekijöihin perustuvia selityksiä on usein korostettu ja liikkeenjohdon toimintaa on puolestaan vähätelty. Strategiaseen muutokseen vaikuttavat myös toimialan ja yrityksen tilanne sekä pelisäännöt ja toimintavapaus tietyllä toimialalla ja tietyssä yrityksessä. Myös kognitiivinen näkökulma antaa täydentävää ymmärrystä strategisen muutoksen selittämiseen. (Laine 2000, 18.)

Strategisen muutoksen kirjallisuus liittyy läheisesti strategiseen johtamiseen, organisaatioteoriaan, poliittisten prosessien ja strategian sisällön tutkimukseen. Niissä usein esitetään, että yrityksen ulko- ja sisäpuolella on voimia, jotka ohjailevat liikkeenjohdon päätöksentekoa lähes täydellisesti. Tällaisia voimia ovat yrityksen koko ja omistustausta, teknologia, ympäristön pyörteisyys, informaatiotarpeet, luonnonvalinta, vallitseva strategia ja rakenne, sisäiset tai ulkoiset poliittiset voimat, tuotteen elinkaari, toimialan rakenne, markkinaosuus, tavaramerkkien ja asiakkaiden neuvotteluvoima, sekä mobiliteetin esteet. Yrityksen strategiaa ei voi kuitenkaan ennustaa eikä sitä ole ennalta määrätty, vaan yrityksen johto tekee omat tulkinnat ja strategiset päätökset. (Laine 2000, 55–56, 61.)

Strateginen johtaminen on sidoksissa yrityksen toimintaympäristön muutokseen ja organisatoriseen sopeutumiseen. Strategian muotoilu on usein kuvattu jatkuvaksi prosessiksi ja liikkeenjohtaja muutoksen luoja, jonka on mukauduttava muutokseen ja saatava organisaation muut jäsenet vakuuttuneiksi muutoksen välttämättömyydestä. (Laine 2000, 56.)

Strategian muutosta on kuvattu sekä strategian sisältöön, että strategiaprozessiin liittyen. Strategian sisältö erittelee erityisesti tavoitteita, tuote-markkina-asemaa ja kilpailustrategiaa keskittyen siihen, millainen yrityksen strateginen asema johtaa optimaaliseen tulokseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiaprozessi puolestaan tuo esille normeja, jotka heijastavat organisaatiossa olevaa yleistä näkemystä yrityksen ja toimintaympäristön suhteesta. Keskeistä on havainnoida, miten yrityksen hallinnolliset järjestelmät ja päätöksentekoprosessit vaikuttavat strategiseen asemaan. Sekä strategian sisältö että strategiaprozessi tähtäävät yrityksen tuloksellisuuden parantamiseen. (Laine 2000, 56.)

Strateginen muutos voidaan jakaa kahteen dimensioon: asema (position) ja näkökulma (perspective). Strateginen asema pitää sisällään tuote-markkina -vallinnat ja kilpailuedut, joiden avulla yritys koettaa löytää suotuisan aseman toimintaympäristössä. Strateginen näkökulma kertoo integroidusta ideoiden joukosta, jonka avulla yrityksessä koetetaan ymmärtää kollektiivista mieltä - kulttuuria, ideologiaa, paradigmaa - joka muotoilee yrityksen suhdetta ympäristöönsä. (Laine 2000, 57.)

Strateginen muutos esitetään organisatorisen muutoksen kirjallisuudessa tapahtuvan kahden päätyypin mukaan: inkrementaalisen tai revolutionaarisen.

Kehitysvaihe- ja elinkaariteoriat sisältävät sekä pitkän tasaisen kehityksen jaksoja että vallankumouksellisia vaiheita, joista voi nähdä yrityksen kokonaiskehityksen ja sen, että kehityksen vaiheet voivat vuorotella. Kehitysvaiheteoriassa rauhallinen kehitysvaihe merkitsee tiettyä pysyvää johtamistapaa, kun taas vallankumoukselliselle vaiheelle on ominaista tällaisen johtamistavan murtuminen. (Laine 2000, 58.) Muutos vaiheesta toiseen ei tapahdu ennustettavasti ja yritykset siirtyvät uuteen vaiheeseen hyvin yksilöllisten prosessien kautta (Laine 2000, 61). Tässä tutkimuksessa on nähtävissä selvästi rauhallisen kehitysjakson muuttuminen vallankumoukselliseksi sekä miten johtamistapa ja strategia muuttuivat toimintaympäristön muuttuessa voimakkaasti.

Myllykoski (2017) pyrki tutkimuksellaan ymmärtämään paremmin strategisen muutoksen ajallista luonnetta sekä strategisen muutoksen ja strategisen päätöksenteon prosesseja. Tutkimus kuvaa kuinka strateginen muutos kehkeytyy ajassa jatkuvana ja ennustamattomana prosessina, ja kyseenalaistaa käsityksen strategisesta muutoksesta suunniteltuna, tulevaisuuteen orientoituneena prosessina. Tutkimuksessa tunnistetaan ajan agenssin viisi ilmenemismuotoa strategisessa muutoksessa: odottamattomat tapahtumat, tapahtumien ajassa muuttuva merkitys, elettyjen tilanteiden välittömyys ja peruuttamattomuus, menneisyyden läsnäolo nykyisyydessä, sekä ajan ehdollisuus. Myllykoski kuvaa strategisen muutoksen ennustamattomana ja jatkuvana prosessina, joka kehkeytyy yksilöiden toimien ja hallitsemattomien tapahtumien sisäisenä dynamiikkana. (Myllykoski 2017.) Pyrimme myös tässä tutkimuksessa selvittämään, kuinka suunnitelmallista strateginen muutos on ollut, miten strategia on kehkeytynyt tarkastelujaksolla ja onko strategisissa linjauksissa tapahtunut selkeitä muutoksia toimintaympäristön tai muiden odottamattomien tapahtumien takia.

OP Ryhmän nykyinen toimitusjohtaja Timo Ritakallio (2016) tuli väitöskirjassaan siihen tulokseen, että iso strategian muutos on iso riski. Strategian peruselementtien vähittäinen muokkaaminen tuottaa parempaa tulosta kuin draamattisen muutokset (Hammarsten 2017). Ritakallio tutki väitöskirjassaan 25 suurimman eurooppalaisen pankin strategian muodostusta vuosina 2000-2011 omistaja-arvon tuottamisen näkökulmasta. Teoreettisena lähestymiskulmana oli Michael Porterin strategiset ydinelementit ja niitä täydentävät elementit. Tutkimuksen mukaan johdon olisi tärkeää tunnistaa yrityksensä ydinelementit ja miettiä miten yhteensopivia ne ovat keskenään ja tukevatko ne toisiaan. Yleensä riittää, että sisältö ydinelementeissä muokkautuu vähitellen ilman, että elementit vaihtuisivat täysin. Ritakallion päätelmä oli, että mitä paremmin elementit sopivat strategisesti yhteen ja mitä johdonmukaisemmin elementtejä kehitetään ajan kuluessa, sitä parempi on omistaja-arvon kehitys. Muuttuvan ympäristön vaikutukset elementteihin on myös otettava huomioon ja pohdittava kuinka niitä pitäisi muokata. Tutkimus osoitti, että pienin askelin eteneminen johti parempiin tuloksiin ja isot muutokset osoittautuivat isoksi riskiksi. Tutkimusaineistona Ritakalliolla oli vuosikertomuksia ja esityksiä sijoittajille sekä johtajien haastatteluja, joita tutkiessaan hän huomasi, että julkilausuttu ja toteutunut strategia eivät aina olleet samat. Varsinkin huonosti menestyvissä pankeissa hän havaitsi ongelmia strategian toteuttamisessa. (Hammersten 2017.)

Viime vuosina strategisen johtamisen tutkijat ovat kritisoineet yhä enemmän perinteistä näkemystä muutoksesta rationaalisenä, lineaarisena prosessina, joka toteutetaan huolellisen suunnitelman mukaan tasaisesti kohti tunnettua tulevaisuuden tilaa. Sen sijaan muutos nähdään yhä useammin siten, että sillä ei ole selkeää alkua, keskikohtaa tai loppua. (Auvinen, Sajasalo, Sintonen, Takala, & Järvenpää 2018.) Organisaatioiden strategisessa muutoksessa tulevaisuuden näkymillä on keskeinen merkitys. Nykyisen muutosten nopeuden ja monimuotoisuuden takia tulevaisuuden luonnehdinta strategiaprosessissa on yksi ongelmallisimmista tehtävistä. Ymmärrys menneestä ja nykyisestä tilanteesta luo pohjan organisaation toiminnalle, mutta tarvitaan yksityiskohtaisempi käsitys siitä, miten tulevaisuuteen suuntautunut ymmärrys ja vastaukset ennustettuun tulevaisuuteen syntyvät organisaatiossa. Tarinoilla on tutkimuksissa huomattu olevan tärkeä rooli tehdä ymmärrettäväksi ja hyväksyttäväksi (making sense) dynaaminen ja monimutkainen muutos organisaatiossa. (Auvinen ym. 2018, 4-5.)

Tarinat ovat olennainen osa organisaation keskustelua, joten ne ovat keskeinen keino välittää ja rakentaa merkityksiä organisaatiossa tiedonantoina. Narratiivinen lähestymistapa onkin vakiinnuttanut paikkansa olennaisena osana organisaation muutosta ja strategia käytännössä (strategy-as-practice) -kirjallisuutta (Auvinen ym. 2018, 4). Strategiseen muutokseen liittyy aina tarve ymmärtää tulevia tapahtumia, niinpä on esitetty idea antenarratiivista mahdollisena selittävänä tekijänä. "Ante"-etuliite tarkoittaa jotain, joka tulee aiemmin tai ensin, joten antenarratiivi on jotain, joka syntyy tai on olemassa ennen narratiivia. Kuinka ihmiset arvioivat tarinoiden, narratiivien ja antenarratiivien totuusarvoa, voidaan selvittää Fisherin (1989) narratiivisen rationaalisuuden kehikolla. Narratiivinen rationaalisuus koostuu johdonmukaisuudesta ja uskottavuudesta. (Auvinen ym. 2018,6.)

Tutkiessaan OP-Pohjolaan kuuluvan Helsingin OP:n strategista muutosta vuosina 2012-2015 Auvinen ym. (2018) kehittivät Story Index (SIX) menetelmän, jonka avulla strateginen muutos voidaan tehdä näkyväksi soveltamalla antenarratiivista analyysia muutokseen liittyvien uusien merkityksien tunnistamiseksi. SIX tuottaa ymmärrystä meneillään olevasta muutoksen luonteesta ja kuinka organisaation jäsenet näkevät tulevaisuuden. Se myös syntetisoi havainnot kunkin antenarratiivin positiivisen ja negatiivisen "varauksen" arvioimiseksi, mikä puolestaan auttaa johtoa kohdentamaan resursseja paremmin tulevien asioiden johtamisessa. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että positiiviseksi mielletty antenarratiivi "tulla johtavaksi pankiksi pääkaupunkiseudulla" edisti Helsingin OP:ta tavoitteeseen pyrkimisessä koko organisaatiossa, mutta antenarratiivi "digitalisaatio" näyttäytyi negatiivisena uhkakuvana tulevaisuudesta, joka turhautti toisia ja osa koki muutoksen pelottavana. Havainto herätti johdon tarkastelemaan uudelleen digitalisaatioon liittyvää strategiaa organisaatiossa ja muuttamaan sitä niin, että digitalisaation tulevaisuuden vaikutuksista kerrottiin myös mahdollisuuksina, ei pelkästään uhkakuvana. (Auvinen ym. 2018.)

Organisaatiomuutoksen yhteydessä on tavallista, että muutoksen puolesta puhujia ja vastustajia löytyy kaikilla organisaation tasoilla, joten voidaan todeta, että organisaation muutokseen rakentuu sosiaalinen luonne. Auvisen ym. (2018)

tutkimus osoittaa, että on tärkeä tehdä organisaation jäsenten ymmärrys (sensemaking) ja kokemus näkyväksi, että voidaan paremmin ymmärtää, miten organisaatiomuutos muotoutuu diskursiivisessa todellisuudessa, ennen kuin se toteutuu konkreettisesti. Muutos syntyy yksilöiden päivittäisessä työssä, mikä tekee yksilöiden ja pienryhmien muutokseen liittyvästä ymmärryksestä tärkeän muutosjohtamisen aiheen (Auvinen ym. 2018, 24). Tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin organisaatiomuutoksen luonnetta ja dynamiikkaa sekä selvittää tulevaisuuteen suuntautunutta ymmärrystä (prospective sensemaking) organisaation muutoksesta. Koska ymmärryksellä voidaan sanoa olevan keskeinen rooli organisaatiomuutoksen toteutumisessa, tulevaisuuden ymmärryksellä on vähintään yhtä tärkeä rooli tarttua muuten tuntemattomaan tulevaisuuteen. Sekä muutos että tulevaisuus ovat pohjimmiltaan sosiaalisesti rakennettuja ilmiöitä, joita edistetään ja estetään kielen avulla (Auvinen ym. 2018). Muutosjohtamisen kirjallisuudessa tarinankerronta ja antenarratiivi ovat saaneet vielä vähän huomiota, vaikka ne voisivat toimia voimakkaina muutosagentteina organisaatioiden muutosprosesseissa. Kielen ja diskurssin tärkeys on kuitenkin saanut tunnustusta viimeaikaisessa johtamisen kirjallisuudessa. (Auvinen ym. 2018, 24.) Tässä tutkimuksessa sovellamme tarinankerronnan kirjallisuutta ja pyrimme tunnistamaan strategisesti vahvoja teemoja OP Ryhmän vuosikertomuksista, jotka kuvaavat toimintaympäristön muutosten aiheuttamaa strategista muutosta OP Ryhmässä tarkastelujaksolla.

2.5 Käytännön strategioita hyperkilpailuille markkinoille

Michael E. Porterin ”Competitive Strategy” (1979) ja ”Competitive Advantage” (1985) muuttivat pysyvästi strategisen suunnittelun maailmaa (Ryall 2013). Siitä asti yritykset ympäri maailmaa ovat pyrkineet saavuttamaan pysyvän kilpailuedun avulla kannattavaa liiketoimintaa ja menestystä. Porterin mukaan toimialan kilpailuun vaikuttaa viisi eri voimaa: uusien alalle tulijoiden uhka, ostajien vaikutusvalta, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka, toimittajien vaikutusvalta ja kilpailu nykyisten toimijoiden kesken (Porter 1980, 24). Keskimääräistä paremman menestymisen perustana on pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu (Porter 1985, 24). 2000-luvulle tultaessa toimintaympäristön muutos on kuitenkin kiihtynyt varsin nopeasti ja viimeisen vuosikymmenen aikana miltei jokaisella toimialalla toimintaympäristö on muuttunut poikkeuksellisella tavalla globalisaation ja digitalisaation etenemisen myötä, mikä on muuttanut kilpailua ennennäkemättömällä tavalla. Muutokset ulkoisessa ympäristössä ovat nykyisin niin monisyisiä, toisiinsa kietoutuneita ja nopeasti muuttuvia, että myös strategista johtamista joudutaan arvioimaan uudestaan ja strategista muutosta organisaatioissa nopeuttamaan. Porterin teoria on toiminut hyvin lukemattomilla yrityksillä, mutta tarpeesta löytää uusia vaihtoehtoisia strategioita muuttuneeseen toimintaympäristöön, kertoo esimerkiksi Harvard Business Review kesäkuun 2013 painos, jonka pääteema on löytää strategia myrskyisille ajoille, kun kaikki edut ovat ohikiitäviä. McGrathin (2013) mukaan useat tutkijat mm. MacMillan,

Eisenhardt, Doz, Stalk, Kosonen, D’Aveni ja Nunes, ovat todenneet, että yhä harvempi yritys pystyy enää ylläpitämään kestävästä kilpailuetua. Digitaalinen vallankumous, alalle tulon esteiden häviäminen ja globalisaation eteneminen ovat muutosvoimina tässä kehityksessä. Nopeasti ja voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritykset eivät voi enää valmistella useita kuukausia yhtä pitkää tähtäimen strategiaa, vaan tarvitaan uusia käytännönläheisiä malleja, joiden avulla voi hahmottaa tulevaisuuden mahdollisia kehityskulkuja ja keinoja vastata niihin. 2010-luvulla moni yritys oli heikkojen talousnäkömyönten lisäksi tilanteessa, jossa tulevaisuuden toimintaympäristö näyttöytyi digitaalisuuden edetessä, asiakaskäyttöytymisen ja ansaintamallien muuttuessa hyvin monimutkaisena. Strategisen johdon vaikeimpia tehtäviä oli miettiä, miten sellaisessa kilpailuympäristössä voi menestyä ja säilyttää kilpailuaseman. Uudessa tilanteessa oli haettava uusia strategioita, testattava niiden toimivuutta ja sovitettava yhteen erilaisia strategioita, jotta kilpailussa oli mahdollista pysyä mukana. Seuraavaksi esittelemme joitakin alan julkaisuissa esillä olleita käytännön malleja, joita yrityksissä oli testattu ja joista näkyy viitteitä myös OP Ryhmän strategisissa linjauksissa.

2.5.1 Uusi 7S -malli (The New 7S’s)

Hyperkilpailun toimintaympäristöä kuvataan markkinatilanteeksi, jossa on jatkuva epätasapaino eivätkä yritykset pysty saavuttamaan pysyvää kilpailuetua, vaan niiden on muutettava jatkuvasti strategiaansa menestyäkseen kilpailussa. Markkinoiden vakautta uhkaavat mm. tuotteiden lyhyet elinkaaret, uudet teknologiat, odottamattomat alalle tulijat ja radikaalit toimialarajojen uudelleen määrittelyt, kun täysin uusia toimialoja syntyy. D’Aveni (1995) kehitti uuden 7S (The New 7S’s) -mallin strategisen muutoksen hahmottamiseen yrityksille hyperkilpailutilanteeseen. Mallia voidaan käyttää toimialan ja kilpailijoiden analysointiin sekä tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia hyperkilpailun aiheuttamia muutoksia selvitettäessä.

7S -mallin S:t ovat sidosryhmien tyytyväisyys (stakeholder satisfaction), strateginen ennakointi (strategic soothsaying on prosessi, jossa etsitään uutta tietoa sen ennustamiseksi mitä kuluttajat haluavat tulevaisuudessa), asemointi nopeuden mukaan (speed), asemointi yllätyksellisyyden mukaan (suprise), pelin sääntöjen säätäminen (shifting the rules), strategisen aikomuksen suuntaaminen (signaling), samanaikainen ja peräkkäinen strateginen työntövoima (simultaneous and sequential strategic thrusts). (D’Aveni 1995.)

Mallin tarkoituksena on häiritä markkinoiden tasapainoa (disruption), mikä antaa mahdollisuuden kehittää jatkuvasti uusia väliaikaisia kilpailuetuja. Yrityksen on oltava aloitteellinen ja toimittava aktiivisesti jokaisella areenalla, mikä antaa etumatkaa kilpailijoihin ja jättää kilpailijat epätasapainoon. Vauhdin ylläpitäminen ja jatkuva uusien etujen kehittäminen on ainoa kestävä kilpailuedun lähde hyperkilpailun ympäristössä. Malli ei pyri olemaan yleinen strategia menestykseen vaan pikemminkin se esittää erilaisia lähestymistapoja, joilla yritys voi muuttaa strategiansa suuntaa useilla eri tavoilla.

Markkinoille voi aiheuttaa häiriöitä kolmella eri tasolla: visiolla, kyvykkyksillä ja taktiikoilla. Strateginen muutos vaatii vision siitä, miten palvelaan tärkeintä sidosryhmää, joka on asiakas, ei työntekijät tai liikekumppanit, kuten aiemmin oli usein ajateltu. Katse on käännettävä asiakkaan tarpeisiin ja kyettävä pitämään asiakas tyytyväisenä. Strateginen ennakointi liittyy asiakaskäyttäytymisen muutokseen tulevaisuudessa, miten teknologia ja markkinat kehittyvät ja kuinka ne luovat uusia mahdollisuuksia palvelu olemassa olevia ja uusia asiakkaita. Samalla hahmottuu yrityksen visio siitä, mistä uusia etuja voisi löytää ja mihin yritys voisi kohdentaa omat markkinoita häiritsevät toimensa. Toimiakseen visionsa mukaisesti yritykset tarvitsevat erityisesti nopeutta ja yllätyksellisyyttä. Voittaakseen kilpailijansa yrityksen on oltava nopeampi ja tehtävä jotain yllättävää, että se saavuttaa edun ennen kuin kilpailijat. Koska väliaikaisten etujen sarjaa täytyy luoda jatkuvasti, on nopeus ja kyvykkyys luoda joustavasti uusia etuja ratkaisevaa. Yritysjohdon on samalla kuitenkin tiedostettava, että kaikki markkinamurros ei ole hyväksi, minkä ammattitaitoinen johto myös tunnistaa ja jättää sellaisen toteuttamatta. Taktiikka kertoo keinot vision saavuttamiseksi. Kolme viimeistä S:ä edustavat taktiikoita, joilla voi häiritä markkinoiden tasapainoa ja luoda uusia etuja dynaamisten prosessien kautta. Erilaisilla toimilla voidaan säätää pelin sääntöjä uusiksi, luoda yllättävää ja jatkuvaa liikettä toimialalle, muotoilla uudelleen kilpailukenttää ja aiheuttaa hämmennystä vastapuolelle. Strategisten toimien suuntaaminen tiettyihin toimenpiteisiin voi viivyttää tai vaihtaa kilpailijoiden toimia etujen luomisessa, tai saada kilpailija pois tasapainosta tai luoda yllätyksiä markkinoille. Kilpailullinen työntövoima hyperkilpailun toimintaympäristössä on nopeaa joko samanaikaisten tai peräkkäisten toimien myötä, mikä aiheuttaa helposti häiriöitä toimialan markkinoille ja luo uusia mahdollisuuksia. Kuvio 2 havainnollistaa 7S mallin.



KUVIO 2 Uusi 7S -malli mukailten D'Avenin (1995) "The New 7S's".

2.5.2 Ohimenevä kilpailuedun malli

McGrathin (2013) mukaan pysyvän kilpailuedun saavuttaminen nykyisin on lähes mahdotonta, joten tutkijat ohjaavat keskittymään enemmän sellaiseen kasvuun, mikä luo arvoa ja jättämään kilpailuedun vähemmälle huomiolle (Zenger 2013; Ryall 2013). Asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymistä on nykyisin vaikeaa ennakoida, ja toimialat ovat liian jämähtäneitä. McGrathin idea strategiasta tiivistettynä on se, että menestys, joka on rakennettu ainutlaatuisen, pitkään kestävä kilpailuaseman varaan, ei ole enää relevantti suurimmalle osalle yrityksistä. Sen sijaan yritysten on omaksuttava ohimenevän edun käsite, opittava lanseeraamaan aina vaan uusia strategisia aloitteita ja luotava portfolio eduista, joita voidaan rakentaa nopeasti ja hylätä myös yhtä nopeasti. Näkökulma strategiaan tulisi jatkossa olla enemmän asiakaskeskeinen ja vähemmän toimialaan perustuva. Johtajat, jotka omaksuvat tämän muutoksen, eivät luota ainoastaan analyysiin kehittääkseen strategiaa; he käyttävät edistyksellisiä tunnistamisen ja havainnoinnin työkaluja asettaakseen laajoja strategisia teemoja ja antavat sitten ihmisten kokeilla niitä. Menestys vaatii uudenlaisia toiminnallisia kykyjä ja resursseja, kuten yrittäjämäisen ajattelun ja uusien kasvun mahdollisuuksien

omaksumista, keskittymistä asiakkaiden kokemusten parantamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen sekä sosiaalisten yhteisöjen rakentamiseen. (McGrath 2013.)

2.5.3 Arvoa tuottavan kasvun malli

Zenger (2013) kehottaa keskittymään enemmän kasvuun, joka luo arvoa ja jättää vähemmälle huomiolle kilpailuedun. Perinteisesti strategia on nähty prosessina, jossa löydetään ja tavoitellaan houkuttelevaa ja pysyvää asemaa markkinoilta, mikä tuo yritykselle kestävästä kilpailuedun. Enää ei kuitenkaan riitä pelkkä markkina-asema, vaan yrityksiltä odotetaan, että ne löytävät jatkuvasti uusia kilpailuetuja. Onnistuakseen tässä, johtajat tarvitsevat yritysteorian, joka selittää kuinka he voivat luoda arvoa yhdistämällä yrityksen ainutlaatuiset resurssit ja kyvykkyydet muihin varoihin. Hyvän teorian tulisi sisältää ennakoivia alan tulevaisuudesta, näkemystä tämän tulevaisuuden optimoinnista ja poikittaista näkemystä hyödykkeisiin, joita voidaan hyödyntää arvon luomiseen. Tehokas yritysteoria on yrityskohtainen; se tunnistaa ne kilpailuvaltit ja toiminnot, jotka ovat harvinaisia, erottavia ja arvoa tuottavia. Hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi Walt Disneyn teoria arvonaluonnista viihdeteollisuuteen jo vuodelta 1957 ja Steve Jobsin yritysteoria arvonaluonnista Appllelle. (Zenger 2013.)

2.5.4 Value Capture Model (VCM)

Ryall nostaa Porterin viiden voiman mallin rinnalle Brandenburgerin ja Stuart Jr:n arvopohjaisen liiketoimintastrategian, joka pohjautuu arvonaluonnin malliin, Value Capture Model (VCM). Malli perustuu matemaattiseen työhön, jolla on selittävä ja ennakoiva voima, jota mikään muu kilpailustrategian teoria ei voi kiistää. Siinä määritellään toimialan kilpailu jännitteeksi sen arvon välillä, joka syntyy liiketoimista, joihin yritys sitoutuu tietyn agenttijoukon kanssa, ja sen menettämisen arvon, jonka se olisi voinut tuottaa muiden agenttien kanssa tapahtuvista liiketoimista. Tärkeä merkitys on sillä, että strategian suhteen on siirryttävä tarkastelemaan kuinka eri agentit kilpailevat yrityksestä. (Ryall 2013.)

Useilla toimialoilla yrityksellä ja sen toimittajilla ja asiakkaila on valinnanvapaus kenen kanssa he luovat arvoa. Tuottaakseen lisää arvoa yritykset voivat muuttaa sitä, kuinka ja keiden kanssa he sitoutuvat yhteistyöhön, samoin kuin toimittajat ja asiakkaat voivat vaihtaa yhteistyökumppania. Tämä mahdollisuus luo erilaisia vaihtoehtoja yrityksille ja VCM:n matemaattisen peliteorian avulla voi ennakoita erilaisia tulemia useiden muuttujien osalta, esimerkiksi erilaiset investoinnit ja Big data, kuten asiakaskäyttäytyminen ja kulutus. VCM poikkeaa Porterin viiden voiman mallista kahdella merkittävällä tavalla. Ensiksi Porter määrittelee yrityksen mahdollisuudet laajasti voimana, mitä muut toimijat voivat tai eivät voi aiheuttaa yritykselle (ostajien voima, toimittajien voima, uusien alalle tulijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka ja olemassa olevien kilpailijoiden voima). Idea siitä, että toiset agentit saattavat kilpailla yrityksestä jää huomiotta. Sitomalla kilpailun erityyppisiin toimijoihin, Porter luo tarpeetonta kompleksisuutta. VCM puolestaan nojaa yhden voiman määritelmään, joka toimii läpinäkyvästi useaan suuntaan. Toimittajat kilpailevat yrityksistä ja toisin

päin yritykset kilpailevat toimittajista. Lopputulos on, että jokainen toimija toimialalla (olipa yritys, asiakas tai toimittaja), kokee yhden kilpailuvoiman. Tuon voiman intensiteetti voidaan mitata nykyisen toimijan kanssa tuottaman arvon ja toisen toimijan kanssa mahdollisesti saatavan arvon välillä. (Ryall 2013.)

Toiseksi VCM tekee selvän eron markkinatoimijoiden liiketoimien tuottaman arvon ja kunkin osallistujan omaaman arvon välillä. Porterin mallissa tätä eroa ei tuoda esille. Perinteisesti on ajateltu kuten Porterin mallissa, että arvo muodostuu eri toimintojen ketjuna: yritys hankkii materiaalia toimittajalta, lisää jotain arvoa ja myy tuotteen asiakkaalle. VCM tarjoaa uuden tavan katsoa yrityksen kilpailuareenaa: yrityksen arvoketju on korvattu arvoverkoston kartalla - tuottava sosiaalinen verkosto, johon on linkitetty todellisia ja mahdollisia liiketoimimia. Arvoverkosto toimii siten, että jokainen yritys, sen toimittajat ja asiakkaat suorittavat liiketoimimia, jotka luovat tietyn määrän arvoa. Kuinka paljon arvoa kukin onnistuu saamaan, riippuu jokaisen toimijan kiinnostuksen asteesta verkoston ulkopuolisiin osiin ja kuinka hyvin saa houkuteltua muita verkostoon tuottamaan arvoa. Amazon on hyvä esimerkki siitä, miten se on kasvanut aikaisen vaiheen pienestä arvoverkostosta globaaliksi jätiksi. VCM: n työ paljastaa jo tärkeitä oivalluksia johtajille, jotka kartoittavat yrityksen strategista suuntaa; se on virtaviivainen malli, jossa on kohtuullisen hyvä kattaus vaihdettavia muuttujia, empiirinen tutkimus tukee sitä ja lisätarkennukset voisivat valaista tietä parempiin liiketoimintatapoihin. (Ryall 2013.)

2.5.5 Kilpailuetu ICT-alan kolmannessa aallossa

Harvard Business Review:n marraskuun 2014 numerossa myös Porter ja Heppelmann kertovat, miten uudet langattomat älylaitteet muuttavat kilpailua, toimintaympäristöä ja yritysten strategiaa. Älykkäät, yhdistetyt tuotteet tarjoavat eksponentiaalisesti laajenevia mahdollisuuksia uudelle toiminnallisuudelle, paljon suuremmalle luotettavuudelle, paljon suuremmalle tuotteen hyödyntämiselle ja ominaisuuksille, jotka leikkaavat ja ylittävät perinteiset tuoterajat. Tuotteiden muuttuva luonne häiritsee myös arvoketjuja ja pakottaa yritykset miettimään ja muokkaamaan lähes kaiken, mitä he tekevät sisäisesti. Nämä uuden tyyppiset tuotteet muuttavat toimialan rakenteen ja kilpailun luonnetta, ja altistavat yritykset uusille mahdollisuuksille ja uhkille. Ne muokkaavat toimialojen rajoja ja luovat täysin uusia toimialoja. Monissa yrityksissä joudutaan miettimään peruskysymystä: "Missä liiketoiminnassa olemme mukana?" Yhdistetyt älylaitteet nostavat uuden joukon strategisia valintoja, jotka liittyvät arvon luomiseen ja sieppaamiseen, kuinka niiden tuottamaa uutta (ja arkaluonteista) dataa hyödynnetään ja hallitaan, kuinka varmistaa kilpailuetu, miten suhde perinteisiin liikekumppaneihin määritellään uudelleen ja millainen yritysten rooli pitäisi olla, kun toimialojen rajat laajenevat. (Porter ja Heppelmann 2014.)

Informaatioteknologian kolmas aalto asettaa yritykset uuteen tilanteeseen ennen kaikkea datan hallintaan liittyen. Porterin ja Heppelmannin mukaan älykkäät, yhdistetyt tuotteet vaativat yrityksiltä uudenlaista tiedon käsittelyä ja kehittävät rakentamaan kokonaan uuden teknologian infrastruktuurin, joka pitää sisällään uusien tuotteiden laitteistot, sulautetut ohjelmistot, liitettävyys sekä

tuotepilvi, joka koostuu etäpalvelimella toimivista ohjelmistoista, tietoturvyökaluista, ulkoisten tietolähteiden yhdyskäytävästä ja integroinnista yrityksen liiketoimintajärjestelmiin (Porter ja Heppelmann 2014).

Toimialarakenteet muokkautuvat uudelleen yhdistettyjen älylaitteiden kehittymisen myötä. Porterin viiden voiman malli selittää toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä, joita ovat ostajien neuvotteluvoima, olemassa olevien kilpailijoiden intensiteetti, uusien alalle tulijoiden uhka, korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka, ja toimittajien neuvotteluvoima. Näiden voimien koostumus ja vahvuus määrittävät yhdessä toimialan kilpailun luonteen ja vakiintuneiden kilpailijoiden keskimääräisen kannattavuuden. Teollisuuden rakenne muuttuu, kun uusi tekniikka, mukautetut tarpeet tai muut tekijät siirtävät näitä viittä voimaa. (Porter ja Heppelmann 2014.)

Älylaitteiden kehittyminen ja yhdistyminen yhä useammalla tavalla muokkaa uudelleen myös toimialarajoja. Näin tapahtuu, kun kilpailu siirtyy erillisistä tuotteista tuotejärjestelmiin. Tuotejärjestelmät puolestaan koostuvat läheisesti toisiinsa liittyvistä tuotteista ja ovat osa järjestelmien järjestelmää, joka yhdistää joukon tuotejärjestelmiä yhteen. Esimerkiksi traktoriyhtiö voi löytää itsensä kilpailemasta laajemmassa maatalouden automaatioon liittyvässä ekosysteemissä, kun se on aiemmin toiminut maatalojen välineiden toimialalla. (Porter ja Heppelmann 2014.)

Vaikka toimialan rakenteet muuttuvat, kilpailuedun peruseriaatteet ovat yhä samat. Jotta voi saavuttaa kilpailuedun, yrityksen on kyettävä erottautumaan muista ja saamaan parempaa hintaa tuotteista, tai toimimaan alhaisemmillä kustannuksilla kuin kilpailijansa tai saavutettava kummatkin edut. Tämä mahdollistaa paremman kannattavuuden ja kasvun kuin toimialalla yleensä. Kilpailuedun perusta on toiminnan tehokkuus. Toiminnan tehokkuus saavutetaan omaksumalla parhaat käytännöt koko arvoketjussa, mikä pitää sisällään ajantasaiset tuoteteknologiat, uusimmat tuotantolaitteet, huipputason myyntimenetelmät ja IT - ratkaisut ja toimitusketjun hallinnan lähestymistavat. (Porter ja Heppelmann 2014.)

Porter ja Heppelmann ovat tutkineet, miten IT-alan kolmas aalto on vaikuttanut strategiaan ja havainneet, että yritykset kohtaavat älykkäässä, yhteydessä olevassa maailmassa 10 uutta strategista valintaa. Jokainen valinta sisältää kompromisseja ja jokaisen on heijastettava yrityksen ainutlaatuisia olosuhteita. Valinnat ovat myös toisistaan riippuvaisia. Yhtiön kaikkien valintojen on vahvistettava toisiaan ja määriteltävä yritykselle johdonmukainen ja erottuva strateginen asema. Yritysten kymmenen valintaa (Porter ja Heppelmann 2014):

1. Minkä verran ja minkälaisia älykkäitä, yhdistettyjä tuoteominaisuuksia yrityksen tulisi pyrkiä kehittämään?
2. Kuinka paljon toimintoja tulisi upottaa tuotteeseen ja kuinka paljon laittaa pilveen?
3. Pitäisikö yrityksen pyrkiä avoimeen vai suljettuun järjestelmään?

4. Pitäisikö yrityksen kehittää itse kaikki älykkäät, yhdistetyt tuotteet ja niiden infrastruktuuri vai ulkoistaa myyjille tai partnereille?
5. Mitä tietoja yrityksen on kaapattava, suojattava ja analysoitava maksimoidakseen tarjontansa arvon?
6. Kuinka yritys hallinnoi tuotetietojensa omistus- ja käyttöoikeuksia?
7. Pitäisikö yrityksen kokonaan tai osittain hajottaa jakelukanavia tai palveluverkkoja?
8. Pitäisikö yrityksen muuttaa liiketoimintamalliaan?
9. Pitäisikö yrityksen aloittaa uusi liiketoiminta myymällä tuotetietonsa ulkopuolisille osapuolille?
10. Pitäisikö yrityksen laajentaa soveltamisalaansa?

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 OP Ryhmä tutkimuksen kohdeorganisaationa

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssialan organisaatio, joka tarjoaa pankki- ja vakuutuspalveluita. Suomen Pankin (2021) listauksessa suurimmat (osuus markkinoista yli 5 %) rahoituslaitokset olivat OP Ryhmä (35 %), Nordea (25 %), Kuntarahoitus (11 %), Danske Bank (9 %) ja Handelsbank (5 %), joista viimeisin ilmoitti myyvänsä pois osuutensa Suomen markkinoilta.

OP Ryhmään kuuluu 121 osuuspankkia (31.12.2021) sekä niiden omistama keskusyhteisö OP osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Yli 2 miljoonaa omistaja-asiakasta omistavat osuuspankit ja sitä kautta koko OP Ryhmän, jossa työskentelee yli 12 000 henkilöä. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yrityspankki ja Vakuutus. (OP Ryhmä 2022.)

OP Ryhmän erikoisuutena on osuuskuntamuotoinen organisaatorakenne, jolloin asiakkaat voivat olla samalla yrityksen omistajia eli omistaja-asiakkaita. Omistaja-asiakkaat eli jäsenet hallitsevat osuuskuntia, jotka pyrkivät tuottamaan samalla yhteistä hyvää (Peltonen 2020). Heillä on siksi mahdollisuus vaikuttaa OP Ryhmän toimintaan. Osuuskunnan alkuperäinen idea on, että asiakkaat tuottavat osuuskunnan kautta itselleen palveluita (Peltonen 2020) eli tässä tapauksessa pankki- ja vakuutuspalveluita. OP Ryhmän omistaja-asiakkaat kerryttävät myös bonuksia, jotka mahdollistavat halvemmat hinnat (Peltonen 2020). Näin OP Ryhmä pyrkii lisäämään asiakkaan vaihtokustannuksia.

On haastavaa yhdistää tämän hetken toimintaympäristö ja osuuskunnan peruseriaatteet. Liikkeenjohto joutuu jatkuvasti tasapainoilemaan modernin liikkeenjohtotajattelun ja osuustoiminnan periaatteiden välillä. Osuuskunnan laajempi ajatus on olla jäsenten muodostama yhteisö tarjoten osallistumisen mahdollisuus ja tuottaa kollektiivista hyvää. Samaan aikaan muut yritykset pyrkivät asiakaslähtöisyyteen ja tuloksellisuuteen. Myös toisten yritysten rahoitus tulee

erilaisista lähteistä. (Peltonen 2020.) Osuuskuntien osuus markkinoista on pieni ja siten niiden vaikutus markkinoihin on pienempi kuin muiden yritysten, minkä takia markkinoiden ehdot palvelevat usein paremmin toisia yrityksiä. Vaikka OP Ryhmällä on merkittävä markkinaosuus Suomen pankkisektorilla, on osuuskuntien määrä silti kansainvälisesti finanssialaan ja muihin toimialoihin verrattuna pieni.

Lisäksi osuuskuntien kilpailuetujen kehittäminen on haastavaa, koska samaan aikaan tulee ottaa huomioon osuuskunnan periaatteet ja säilyttää kilpailukyky. Ratkaisevaa osuuskuntien tulevaisuuden ja menestymisen kannalta on, kuinka ne reagoivat toimintaympäristön muutoksiin ja käytetäänkö toiminnan voitot liiketoiminnan kehittämiseen (Holmström 1999; 11). Myös osuustoimintaidentiteetti on murroksessa erityisesti isommissa osuuskunnissa (Peltonen 2020), kuten OP Ryhmässä. Haasteita tuovat erilaiset ristiriidat, demokraattinen hallintatapa ja menestyvien kilpailijoiden erilaiset lähtökohdat. On houkuttelevaa muokata toimintaa paremmin kilpailuympäristöön sopivaksi. Se voi kuitenkin viedä yritystä kauemmaksi osuuskunnan periaatteista, koska kilpailuanalyysin pohjalta tehdyt toimenpiteet voivat olla alkuperäisen osuustoimintaidean vastaisia (Peltonen 2020).

Siirtyminen uusille liiketoiminta-alueille on perusteltua, jos se palvelee jäsenistön tarpeita ja täydentää olemassa olevaa palvelujen tai tuotannon kokonaisuutta. Muutokset eivät usein tapahdu nopeasti, koska demokraattinen hallintorakenne on hidas reagoimaan. (Peltonen 2020.)

3.2 Tutkimusorientaatio

Tutkimuksemme tieteenfilosofinen suuntaus on sosiaalinen konstruktionismi. Sosiaalinen konstruktionismin kehittäjät Berger ja Luckmann (1966) esittävät, että todellisuus rakentuu ainakin osin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja diskursiivisissa käytänteissä. Todellisuuteen vaikuttaa esimerkiksi ympärillä oleva kulttuuri ja kielelliset ilmaisut sekä niiden tulkinta. Todellisuutta rakentavat yksilöt itse vuorovaikutuksessa muuhun ympäristöön. Sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy myös kriittinen ajattelutapa vallitseviin totuuksiin sekä vaihtoehtoisten totuuksien hyväksyminen (Hacking 1999, 20–21). Mikään totuus ei ole absoluuttisesti oikea eikä yleistettävyyttä voi siksi todeta. Totuus voi olla seurausta myös muista asioista eikä siksi tietyn asian olemassaoloon vaadita tiettyä tapahtumaketjua (Hacking 1999, 20–21). Tämä johtuu vaihtoehtoisista vuorovaikutussuhteista, jotka voivat vaikuttaa erilaisen todellisuuden rakentumiseen. Myös tässä tutkimuksessa asioiden syy- ja seuraussuhteet ovat epäselviä, koska niitä on mahdotonta todistaa oikeaksi. Emme pyri kertomaan oikeaa totuutta, vaan tutkimuksen tulokset ovat seurausta omista tulkinnoista materiaaleista, jotka ovat jo itsessään syntyneet sosiaalisen vuorovaikutuksen ja diskursiivisten käytäntöjen seurauksena.

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään usein, kun tutkittava asia ei ole laitettavissa numeroihin ja matemaattisiin

säännönmukaisuuksiin Laadullinen tutkimus on enemmän kielen tutkimista ja tulkitseminen. Kielellinen data ei ole vain yksittäisiä sanoja, vaan toisiinsa liittyviä sanoja, jotka on yhdistetty lauseiksi ja lauseita yhdistettyinä diskursseiksi, minkä takia niitä on vaikea muuntaa luvuiksi eli matemaattiseen tietoon. (Polkinghorne 2005.) Tutkimuksemme tarkoitus on selvittää OP Ryhmän strategisia muutoksia ja finanssialan muutoksia vuosina 2010–2020. Tutkimus on kielen tutkimista ja tulkitseminen, koska tieto kerätään kirjoitetusta materiaalista. Kielen tutkimiseen liittyy paljon haasteita. Kirjoitettua tekstiä tutkittaessa on tärkeää ymmärtää kielen sisäisiä merkityksiä ja yhteyksiä toisiinsa. Yksittäiset kirjaimet eivät kerro mitään, vaan niiden tekemät merkitykset ja lauseiden sanomat tuovat tiedon tutkittavaan asiaan. Tutkijoina meidän tehtävämme on yhdistellä sanojen merkityksiä ja tehdä tulkintoja saatavilla olevasta tiedosta.

Tutkimuksessa on narratiivisia elementtejä, joita tulkitsemme sisällönanalyysin avulla. Tutkimusmateriaalien, eli vuosikertomusten ja median julkaisujen, voidaan ajatella olevan narratiiveja. Narratiivisen tutkimuksen kontekstissa narratiivilla tarkoitetaan diskurssimuotoa, jossa tapahtumat yhdistetään juonen avulla ajalliseksi yksiköksi (Polkinghorne 1995). Vuosikertomukset kertovat tarinaa yrityksen tilasta. Niistä tulee esille erilaisia vuoden aikana tapahtuneita asioita. Vuosikertomuksia on kymmenen vuoden ajalta, minkä takia ne muodostavat tarinan yrityksestä pidemmältä aikajaksolta. Myös median julkaisujen voidaan ajatella olevan tarinoita vallitsevista ilmiöistä ja ajankohtaisista aiheista. Niiden kirjoitustyyli on usein kertomus tietystä ilmiöstä. Polkinghorne (1995) on erotellut keskenään narratiivien analyysin ja narratiivisen analyysin, joista ensimmäinen keskittyy kertomusten luokitteluun ja jälkimmäinen on uuden kertomuksen tuottamista aineiston perusteella. Lähestymme analyysissä narratiivista analyysia Polkinghornen (1995) narratiivisen tutkimuksen idean mukaisesti, jossa tapahtumat yhdistetään ja organisoidaan ajalliseksi kokonaisuudeksi. Strateginen muutos voidaan nähdä kertomuksena, ikään kuin organisatorisena matkana, jossa keskeiset merkitykselliset tapahtumat ovat juonenkäänteitä (Auvinen ym. 2018). Tutkijoina muodostamme aineiston pohjalta kronologisen kuvauksen keskeisistä strategiseen muutokseen liittyvistä tapauksista.

Valmis aineisto määrittelee paljon tämän tutkimuksen suuntaa. Puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, kun teoria muodostuu empiirisestä aineistosta (Eskola & Suoranta 2014, 19). Tutkimuksen edetessä teoria ja tutkimusmenetelmä tarkentuvat jatkuvasti, jotta menetelmät ja teoria soveltuvat mahdollisimman hyvin tutkittavaan aineistoon. Kyseessä ei kuitenkaan ole puhtaasti aineistolähtöinen tutkimus, koska tutkijoina oma kiinnostuksemme hyperkilpailun aiheeseen on syy, minkä takia hyperkilpailu on valittu tutkittavaksi ilmiöksi.

Käytämme sisällönanalyysiä löytääksemme tutkimusaineistosta tutkimuksen kannalta keskeiset asiat eli OP Ryhmän strategiset linjaukset ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Sisällönanalyysin määritelmät yhdistetään tekstin tutkimiseen. White ja Marsh (2006) käyttävät Krippendorffin (2004) määritelmää, jonka mukaan sisällönanalyysi on tutkimustekniikka, jolla tehdään toistettavia ja päteviä johtopäätöksiä teksteistä (tai muista merkityksellisistä aineista) niiden käyttökonteksteihin. Duriau ym. (2007) mukaan sisällönanalyysi on mikä

tahansa metodologinen mittaus, jota sovelletaan tekstiin tai symboliseen materiaaliin.

Sisällönanalyysin avulla on helppo vertailla ja saada tietoa pidemmältä aikaväliltä. Sisällönanalyysia on myös käytetty paljon strategisten aiheiden tutkimisessa (Duriau ym. 2007), minkä takia se sopii hyvin OP Ryhmän strategisten muutosten tutkimiseen. Lisäksi vuosikertomukset ovat yleinen tutkimusmateriaali sisällönanalyysissä ja ne ovat usein ensisijainen materiaali yritysten ja ympäristön vuorovaikutuksen tutkimiseen (Duriau ym. 2007), minkä takia pääasiallisena tutkimusaineistona käytetään OP Ryhmän laajaa vuosikertomusaineistoa.

Myös talouslehtiä on käytetty paljon tarkastelemaan yritysten kilpailutoimintaa toimialoilla (Duriau ym. 2007). Hyödynämme talouslehdistöä, pankkisektorin julkaisuja, megatrendiennusteita ja pääjohtajan sosiaalisen median sidosryhmäesityksiä vuosikertomuksien tukena. Lisäksi vuosikertomukset ja ammattilehdet ovat vertailukelpoista yritystietoa, koska niitä on saatavilla eri aikakausilta, minkä takia pitkittäistutkimussuunnitelmat ovat mahdollista toteuttaa (Duriau ym. 2007). Tutkimus on katsaus menneisyyteen eikä vaadi pidempää seurantaa, mutta kyseessä on kuitenkin pidemmältä aikajaksolta tehtävä tutkimus, minkä takia on hyödyllistä olla ajallisesti vertailukelpoista aineistoa.

Sisällönanalyysissä tutkitaan valmista tekstiä, kuten vuosikertomuksia ja lehtijulkaisuja. Tekstillä on aina jokin tarkoitus ja kieli on keino mitä käytämme viestimiseen. Teksti syntyy sanomattomien taustaoletusten ja erilaisten suhteiden kautta, mitkä eivät välttämättä tule suoraan tekstistä ilmi (White & Marsh 2006). Keskeistä on myös ymmärtää kielen merkitys ihmisen tiedon käsittelyssä. Esimerkiksi sanan esiintymistiheys kertoo sen kognitiivisesta keskeisyydestä sekä sanaryhmät paljastavat taustalla olevat teemat (Duriau ym. 2007). Monet asiat jäävät tekstissä tulkinnanvaraiseksi ja tekstiä analysoitaessa on mahdollista tehdä päätelmiä merkittävistä asioista sekä esiin nousevista teemoista. Jos vuosikertomuksissa tai median julkaisuissa mainitaan usein tietystä ympäristön muutoksesta, voidaan sen ajatella olevan keskeinen toimintaan vaikuttava asia. Tekstissä ei välttämättä lue, että tämä muutos on vaikuttanut merkittävästi, mutta se on tulkittavissa. Tämänkaltaiset päätelmät ovat oleellinen osa sisällönanalyysiä.

Päätelmien teko on osa analysointivaihetta. Erilaisia analyttisiä tekniikoita löydösten tuottamiseen ja kontekstiin asettamiseen on useita. Whiten ja Marshin (2006) mukaan erityisesti kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä kysymykset ohjaavat tutkijan lähestymistapaansa aineistoon. Tarkoitus on vertailla jatkuvasti kasvavaa tulkintaa tutkimuskysymysten vastauksista asiakirjoihin ja muistiinpanoihin sekä tilanteisiin. Tarkoitus ei ole tarkastella vain vahvistavia todisteita, vaan myös kumoavia todisteita, jotka on otettava huomioon, kun esitetään kanta tulkintaa varten. (White & Marsh 2006.) Aineistosta etsimme ja tunnistamme teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tarkastelemme aineistoa kriittisesti, jotta löydämme myös poikkeavia tuloksia. Poikkeavia tuloksia voi olla esimerkiksi talouslehtien ja vuosikertomuksien keskinäiset ristiriidat ympäristöön vaikuttavista asioista.

Lisäksi tietolähteiden valinta pysyy useimmiten avoimena koko tutkimusprosessin ajan. Tietoa kerätään, kunnes uudet lähteet toistavat aiemmin opittua

eivätkä enää syvennä tai kyseenalaista löytöä kokemuksesta. (Polkinghorne 2005.) Kvalitatiivinen sisällönanalyysi rakentuu jatkuvasti ja tietoa aiheen ympäriltä kertyy lisää, mitä enemmän aiheeseen perehtyy. Jos tutkimusta tehdessä tarvitaan enemmän tietoa jostakin aiheesta, sitä etsitään lisää uusista lähteistä. Tästä käytetään myös termiä kylläntyminen, mikä tarkoittaa, että tietoa etsitään, kunnes se ei tuo enää tutkimusongelman kannalta lisää oleellista tietoa (Eskola & Suoranta 2014, 62). Tutkimuskysymykset rajaavat sen, mitä tietoa tekstistä etsitään. Tämän pro gradu -tutkimuksen kohdalla tutkimuskysymysten lisäksi tietoa vertaillaan myös teoriaan, minkä takia myös teoria on osittain tutkimusta rajaava tekijä. Laadullisesta tutkimuksesta saa tämän perusteella helposti hyvin laajan, koska tietoa on saatavilla rajattomasti ja sitä on aina mahdollista kerätä lisää. Todennäköisesti on myös mahdotonta saada kaikkea tietoa yhdestä aiheesta, minkä takia tutkijoina valitsemme omaa harkintaa käyttäen, milloin tietoa on tarpeeksi.

3.3 Aineiston esittely

Tutkittavaa aineistoa on laajasti ja olemme koonneet sen alla olevaan taulukkoon (taulukko 2). Tutkimusaineisto koostuu OP Ryhmän vuosikertomuksista vuosilta 2010–2020, sanoma- ja aikakauslehdistä sekä pääjohtajan sosiaalisen median esityksistä. OP Ryhmän vuosikertomukset ovat yhteensä yli 3000 sivua. Valmistaa aineistoa kannattaa hyödyntää, jos se riittää vastaamaan tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 2014, 118–120). Tässä tapauksessa valmis aineisto riittää selvittämään vaadittavalla tarkkuudella toimintaympäristön muutokset ja strategiset muutokset, joita OP Ryhmässä on tehty. Vuosikertomukset kuvaavat yrityksen tilaa ja strategian painopisteitä kyseisenä vuonna. Myös Youtubesta löytyy pääjohtaja Karhisen sidosryhmille pitämä esitys, josta saadaan lisätietoa, kuinka OP Ryhmässä on nähty toimintaympäristön muutos ja miten se on vaikuttanut pankkitoimintaan vuoteen 2016 mennessä ja millaisia vaikutuksia odotetaan tulevaisuudessa tapahtuvan. Talouslehdistö sekä -analyysit sisältävät myös useita artikkeleita OP Ryhmästä ja talouden muutoksista vuosilta 2010–2020.

TAULUKKO 2 Tutkimusaineisto koottuna

aineisto	aikajakso	määrä	lisätietoja
OP Ryhmän vuosikertomukset	vuosikerrat 2010–2020	1124 sivua	Erityisesti pääjohtajan katsaukset, strategiaosuudet, toimintaympäristö, vuoden kohokohdat
Kauppalehti	2010–2020	107 kpl	hakusanat: pankki, pankkialan muutokset, finanssialan muutokset, pankkikriisi, velkakriisi
Talouselämä	2010–2020	27 kpl	hakusanat: pankki, pankkialan muutokset, finanssialan muutokset, pankkikriisi, velkakriisi
Suomen Pankki	2010–2020	10 kpl	Euro ja Talous. hakusanat: pankkialan muutokset, finanssialan muutokset

3.4 Tutkimusprosessi

Olemme selvittäneet pankkialaa koskettavia muutoksia toiminta- ja kilpailuympäristössä vuosilta 2010–2020 hakemalla julkaisuja talouslehdistä ja Suomen Pankin sivuilta. Toimintaympäristön muutoksia olemme hakeneet hakusanoilla: pankki, pankkialan muutos, pankkisektorin muutos ja finanssialan muutos. Muutos sanan tilalla olemme käyttäneet myös monikkoja muutokset. Olemme tehneet hakuja Kauppalehdestä, Talouselämästä ja Suomen Pankin sivuilta. Julkaisut ovat järjestelty vuosittain ja niistä on etsitty yhteneväisiä teemoja.

OP Ryhmän vuosikertomuksista 2010–2020 olemme selvittäneet, millaisia näkemyksiä OP Ryhmässä on esitetty toimintaympäristön muutoksista ja miten niihin on vastattu strategialla. Tutkimuksen kohteena ovat olleet erityisesti pääjohtajan katsaukset ja vuosikertomuksen strategiaosuudet. Lisäksi olemme etsineet strategialinjauksia OP Ryhmän pääjohtajan sidosryhmäesityksistä, talouslehdistöjen haastatteluista ja lausunnoista.

Toimintaympäristön muutoksista ja OP Ryhmän strategisista linjauksista on muodostettu aikajana, joka havainnollistaa kuinka strategialla on vastattu toimintaympäristön muutoksiin. Aikajanelle on laitettu vuoden keskeisimpiä havaintoja. Tuloksiin havainnot on avattu laajemmin.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmetodologian arvioinnissa on merkittävää se, kuinka validiteettia ja luotettavuutta voidaan arvioida. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on helpompi arvioida, koska tutkimukselle voidaan tehdä riippumattomia testejä. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta, siirrettävyyttä, vahvistettavuutta ja luotettavuutta. Uskottavuus on tutkimuskysymyksen tärkeiden tekijöiden tunnistamista ja täsmällistä ja kattavaa kuvaamista, millä tavalla nämä tekijät heijastuvat kerättyyn aineistoon. Siirrettävyys on arvio havaintojen soveltuvuudesta kontekstista toiseen. Vahvistettavuudella viitataan johdonmukaisuus havainnon ja päätelmän välillä. Kvantitatiiviset päätelmät ja pätevät oivallukset ovat tarkoitus olla kopioitavissa, mutta kvalitatiivinen tutkimus tunnistaa erilaisten päätelmien mahdollisuudet ja vaihtoehtoiset näkökulmat. (White & Marsh 2006.) Uskottavuutta lisäämme nostamalla aineistosta suoria lainauksia tuloksia kerrottaessa. Siirrettävyydessä puolestaan tulee ottaa huomioon, että tutkimuksemme on kontekstisidonnainen. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi keskittyy aina luomaan kuvan tietystä kontekstiin sidonnaisesta ilmiöstä eikä kuvaa todellisuutta (Duriau ym. 2007; White & Marsh 2006). Myös sosiaalisen konstruktionismin ajatus vuorovaikutussuhteiden merkityksestä tiedon oikeellisuuteen tulee ottaa huomioon. Pro gradu -tutkimus on tapauskohtainen tutkimus OP Ryhmästä ja tietystä ajanjaksosta. Se on sidonnainen OP Ryhmän ja tutkitun ympäristön kontekstiin sekä ajanjaksoon 2010–2020.

Laadullisen tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus liittyy myös elinkelpoisten lähteiden valintaan, jotka edistävät tutkittavan asian ymmärtämisen syvenemistä. Tutkijalla on vapaus valita käytettäviä tietoja ja siksi tutkijan harkintakyvyllä on merkittävä rooli. Tietojen luotettavuus riippuu tutkimuksen eheydestä ja rehellisyydestä. Niiden tuotantoprosessin tulee olla läpinäkyvää arvioijille ja niille, jotka käyttävät havaintoja toiminnassaan. (Polkinghorne 2005.) Olemme selvittäneet tutkittavia muutoksia useamman lähteen pohjalta, jotta tieto olisi monipuolista ja riittävää. Pelkästään OP Ryhmän vuosikertomukset antaisivat liian yksipuolisen kuvan toimintaympäristön muutoksista, vaikka OP Ryhmä on tehnyt laajoja toimintaympäristön analyyssejä. Siksi muut lähteet ovat täydentämässä tietoa. Luotettavuutta lisätäksemme olemme kuvanneet tutkimusprosessin yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös otettava huomioon, mitä varten tutkittava teksti on tehty eli kenelle ja minkä takia. Vuosikertomukset ovat luotettavampia kuin haastattelut tai kyselyt, koska ne eivät ole riippuvaisia esimerkiksi johtajien muistista, vaan niiden tekemiseen käytetään enemmän aikaa ja vaivaa (Duriau ym. 2007). Toisaalta vuosikertomukset luodaan ulkopuolisille sidosryhmille ja ne voidaan kommunikoida strategisesti tietyllä tavalla (Duriau ym. 2007). Vuosikertomuksista ei tule ilmi asioita, joita ei haluta julkisesti sanoa. Näitä voi olla jotkut yksittäiset strategiset yksityiskohdat tai tiedot, joita ei haluta kilpailijoiden kuulevan. Lisäksi yrityksestä pyritään usein antamaan rehellinen,

mutta hyvinvoivan oloinen kuva. Vaikka paljon hiljaista tietoa jää selvittämättä, on tärkeintä löytää silti tämän tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.

Myös median julkaisut ovat usein tehty kohdeyleisöä silmällä pitäen. Talouslehtien julkaisuja lukee paljon alan asiantuntijat, minkä takia tiedon luotettavuudella on merkitystä. Kuitenkin medialla on aina päätösvaltaa siinä, mitä ja miten asiat kerrotaan. Suomen Pankki on osa valtionhallintoa ja sen julkaisut vaikuttavat pankkialaan, minkä takia ne kirjoitetaan usein neutraalimmin ja tiedon oikeellisuudella on merkitystä.

4 TULOKSET

Käymme ensiksi läpi OP Ryhmän toimintaympäristön muutoksia kronologisessa järjestyksessä. Havaitimme, että OP Ryhmän näkemys ja talouslehdistöstä keräämämme aineisto toimintaympäristön muutoksista olivat hyvin yhteneväiset, joten niiden esittäminen erikseen ei ole kiinnostavaa. Tässä poikkeamme siis tutkimussuunnitelmastamme. Toimintaympäristön muutokset on koottu Kauppalehden, Talouselämän ja Suomen Pankin tekemistä artikkeleista sekä OP Ryhmän vuosikertomuksista ja Sitran megatrendeistä. Olemme keskittyneet lähinnä pankkialan muutoksiin ja vähemmän vakuutustoimintaan, mutta monet toimintaympäristön muutokset vaikuttavat molempiin.

Sen jälkeen esitämme OP Ryhmän strategisia linjauksia myös kronologisessa järjestyksessä vuosittain. Olemme käyneet läpi OP Ryhmän vuosijulkaisut jokaiselta vuodelta, joissa tarkastelun kohteena ovat olleet etenkin sivut, joiden otsikkona on pääjohtajan katsaus, toimintaympäristö, strategia, vuoden tärkeimmät tapahtumat, arvoketju ja arvonluonti. Strategisia linjauksia on saatu myös pääjohtaja Karhisen esityksestä syyskuussa 2016 sidosryhmille, joka on nähtävissä Youtubessa. Esityksen aihe liittyi uudistumiseen ja johtamisen murrokseen.

Viimeisessä kappaleessa 4.3. yhdistämme toimintaympäristön muutokset ja OP Ryhmän strategiset linjaukset yhteiselle aikajanelle.

4.1 Toimintaympäristön muutokset

Vuonna 2008 alkanut finanssikriisi kehittyi pankki- ja velkakriisiksi Euroopassa 2010-luvulla. Useat Euroopan maat joutuivat kriisin aikana hakemaan rahoitusta selviytyäkseen kasvaneista veloista. Velkakriisi alkoi vuonna 2010, jolloin ensimmäinen hätälaina myönnettiin Kreikalle toukokuussa 2010. Pian sen jälkeen tukea tarvitsi myös Irlanti ja lisää tiedettiin tulevan, koska monet pankit olivat odotettua huonommassa kunnossa. Pankkien talouden tilannetta selvittivät Euroopan pankkivalvojat tekemällä pankeille stressitestit, jotka jatkossa muuttuivat jokavuotisiksi. Samalla huomattiin joidenkin pankkien toimivan huolimattomasti

ja sen seurauksena pankeille kohdistettua sääntelyä lisättiin. Sääntely vaikuttaa suoraan pankkien toimintaan. Suomen Pankin (2015a) mukaan sääntely vaikuttaa muun muassa pankkien kannattavuuteen, rahoituksen rakenteeseen, paineeseen yksinkertaistaa organisaatorakennetta, sisäiseen johtamiseen ja luotonantoon.

Euroopan velkakriisistä huolimatta, vuosi 2010 näytti ensimmäisiä merkkejä maailmantalouden elpymisestä vuoden 2008 talouskriisin jälkeen. Varmempi taloustilanne toi yrityksille uskoa tulevaisuudesta. Pankkien tilanne oli silti edelleen epävarma, koska finanssikriisin seurauksena pankkien taloustilanne oli huonontunut merkittävästi. Joitakin pankkeja oli mennyt myös konkurssiin. Tiedettiin, että Euroopan taloustilanteen elpymiseen menisi vielä pitkään, erityisesti Suomen talouden odotettiin kasvavan hitaasti. Lisäksi pankkien kulujen tiedettiin kasvavan sääntelyn takia ja tuottojen vähenevän matalan korkotason takia. Sampo Pankin toimitusjohtaja Ilkka Hallavo kommentoi pankkien joutuvan lähivuosina kulukuurille:

Hallavon mukaan Suomen pankkialan kustannusrakenne on mitoitettu 4–5 prosentin korkotasoon eikä nykyiseen pitkään jatkuneeseen alhaiseen korkotasoon. Siten peruspankkitoiminnasta eli otto- ja antolainoituksesta ei saada tarpeeksi tuloja. (Kauppalehti 14.12.2010.)

Hänen mukaansa pankkialan kulut kasvoivat vuodessa 4–5 %. Yhdeksi säästötoimenpiteeksi hän ehdottaa sähköisten toimintojen lisäämisen. (Kauppalehti 14.12.2010.)

Pankkialalla herättiin myös siihen, kuinka ulkoiset tekijät ja suuret yllätykset vaikuttavat yhä enemmän liiketoimintaan. Kuten aikaisemmin todettiin, globaalien voimien vaikutus nähtiin vuoden 2008 tapahtumissa (ks. Worthington & Britton 2009, 47). Myös Euroopan velkakriisi tuli monille yllätyksenä, koska Kreikka oli aikaisemmin vääristellyt tilastojaan. Sen seurauksena koko toimiala joutuu nyt maksamaan pankkialan kokonaisveloista kovan hinnan, vaikka yksittäinen pankki ei toiminnallaan olisi ongelmia aiheuttanut. Kaikilla on yhteinen vastuu talouden tilanteesta.

Vuonna 2011 velkakriisi syveni edelleen ja toimintaympäristön epävarmuus lisääntyi. Enää ei odotettu paluuta entiseen vakaaseen toimintaympäristöön. Markkinoilla pelättiin jopa uutta taantumaa levinneestä Euroopan velkakriisistä johtuen. Euroopan keskuspankki reagoi kriisiin laskemalla edelleen korkoja. Myös EU:n yhteistä sääntelyä tuli enemmän ja Suomessa aloitettiin keskustelu uudesta pankkiverosta, jolla tulevaisuudessa voitaisiin rahoittaa samankaltaisia kriisejä Suomen sisällä. Vielä ei kuitenkaan tiedetty, kuinka paljon sääntelyä tulisi lisää tulevina vuosina ja miten se tulisi vaikuttamaan liiketoiminnan kehitykseen.

Näiden lisäksi verkkopalveluiden käyttö oli lisääntynyt ja kehittyvä digitalisaatio mahdollisti tarjonnan lisäämisen. Tablettien suosio kasvoi 2010-luvun alussa, minkä takia pankkipalveluiden tarjonta myös tabletteihin lisääntyi. Vuonna 2011 esimerkiksi Sampo Pankki laajensi palveluiden tarjontaa iPadille sopivaksi.

Seuraavana vuonna EU-ministerit pääsivät sopuun Euroopan yhteisestä pankkiunionista, jonka tehtävä olisi valvoa Euroopan pankkisektorin vakautta sekä ehkäistä kriisien syntymistä. Päätös yhteisestä pankkiunionista tehtiin vuonna 2012, mutta sen toiminta alkaisi vasta vuonna 2014. Pankkiunionin taustalla on ajatus valvoa pankkien vakavaraisuutta, maksuvalmiutta sekä kriisinratkaisua. Se ehkäisee kriisejä valvomalla ja asettamalla sääntöjä. Pankkiunionin osana on EU:n rahoitusalan sääntökirja, joka ”koostuu säädöksistä, joita sovelletaan kaikkiin luottolaitoksiin ja joilla varmistetaan tasapuoliset toimintaedellytykset kaikkialla EU:ssa” (Eurooppa-neuvosto 2022). Ylikansallisen valvonnan seurauksena suurempien kriisien hoidossa voidaan jatkossa käyttää yhteistä kriisirahastoa. Pankkiunionin valvonnan alla on kolme pankkia maata kohden, jotka Suomessa ovat OP-Pohjola, Nordea ja Danske Bank. Valvonnan ulkopuolelle jää esimerkiksi myöhemmin nopeasti kehittyvä S-Pankki.

Lisäksi Suomessa päätettiin pankkiverosta, josta saatuja varoja voidaan käyttää Suomen sisäisten pankkien auttamiseen.

Hallituksen esityksen mukaan talletuspankeilta kerättäisiin pankkiveroa, joka olisi 0,125 prosenttia pankin vakavaraisuuslaskennan mukaisten riskipainotettujen erien määrästä (Kauppalehti 22.11.2012).

Pankkivero ei olisi lopullinen vaan väliaikainen verovuosina 2013–2015. Myöhemmin laki pankkiverosta kumottiin jo vuoden 2014 lopussa.

Myös korkojen laskusta oltiin edelleen huolissaan vuonna 2012. Korkojen laskun lisäksi Euroopan keskuspankki elvytti taloutta tukiestojen avulla. Vaikka talouden kasvunäkymät olivat heikot ja korkojen noususta ei näkynyt merkkejä, vuonna 2012 uutisoitiin silti ensimmäisiä otsikoita talouden elpymisestä. Vuosi 2012 oli kuitenkin vielä lievän taantuman aikaa.

Muutaman edellisen vuoden aikana tapahtuneet muutokset, kuten matala korkotaso, lisääntyvä sääntely ja tuleva pankkivero, pakottivat pankkeja kehittämään toimintaansa säästääkseen kuluissa ja löytääkseen uusia tuottomahdollisuuksia. Perinteisen pankkitoiminnan kannattavuuden tiedettiin nyt viimeistään laskeneen pysyvästi. Sen seurauksena pankkialalla oli näkyvissä YT-neuvotte-luja, jotka aiheuttivat myös työntekijöissä epävarmuutta. Lisää tuottoja puolestaan haettiin esimerkiksi palvelumaksuista.

Velkakriisi oli näkyvin vuosina 2010–2012, mutta sen vaikutukset vaikuttivat vielä pitkään pankkien talouteen. Kriisin seurauksena tuli esille Euroopan pankkitoiminnan ongelmia, jotka olivat liiallinen riskinotto ja velkaantuneisuus, rakenteiden monimutkaisuus sekä pääomien riittämättömyys. Pankeilta ja vakuutusyhtiöiltä vaadittiin parempaa vastuullisuutta, mikä näkyi lisääntyneinä vakavaraisuus- ja maksuvalmiusvaatimuksina. Velkakriisin seurauksena pankkien maine myös kärsi ja kuluttajien luottamus pankkijärjestelmiin laski. Samaan aikaan pankeista ja hallituksista riippumaton sähköinen valuutta Bitcoin kasvatti suosiotaan ja nousi otsikoihin erityisesti vuonna 2013.

Vuosi 2013 näytti vihdoin selkeämpiä talouden elpymisen merkkejä ja kriisimaissa talouden tasapainottaminen oli alkanut tuottaa hitaasti tulosta. Yritysten luottamus tulevaisuuteen kasvoi ja kuluttajien luottamus pankkijärjestelmiin

parani Euroopassa, vaikka talouskasvu näytti olevan hyvin hidasta. Pankkialalla silti edelleen tehostettiin toimintaa ja säästettiin, sillä monet alalla tapahtuneet muutokset olivat jääneet pysyviksi. Suomen pankkisektorilla erityisesti pienten pankkien kannattavuus oli laskenut, koska ne olivat enemmän riippuvaisia korkokatteen tuotoista. Korkotuottojen vähentyessä tuottoja saatiin enemmän kaupankäynnistä, sijoitustoiminnasta ja vakuutustoiminnasta, joita suuremmat pankit tarjosivat enemmän.

Suomen pankkisektorin tulos nojaa entistä enemmän kaupankäynnin ja sijoitustoiminnan sekä vakuutustoimintojen tuottoihin. Näiden osuus pankkien nettotuotoista oli 30 prosenttia, kun se vuosina 2006-2008 oli vain 16 prosenttia. (Talouselämä 5.4.2013.)

Sen seurauksena oli odotettavissa pankkien yhdistymisiä ja kilpailussa pärjäämättömien pankkien lopettamisista, erityisesti pienet pankit olivat vaarassa. Yksi iso yhdistyminen tapahtui jo vuonna 2013, kun S-Pankki ja Tapiola Pankki yhdistyivät kesäkuussa 2013 ja nimeksi tuli S-Pankki. S-Pankki on myös osa S-Ryhmää, joka on osuuskunta kuten OP Ryhmä. Yhdistymisen seurauksena S-Pankin osuus markkinoilla kasvoi. S-Pankki oli muutenkin kasvattanut suosiotaan ja pyrki kasvamaan lisää tarjoamalla asiakkailleen maksuttomia kortteja ja palveluita.

Lisäksi vuonna 2013 toiminnan tehostaminen ja digitalisaatio näkyivät verkkopalveluiden lisääntymisenä sekä maksutapojen kehittämisessä. Pankkikonttoreiden määrää aloitettiin vähentämään ja konttoreita uudistettiin Euroopassa tuomalla niihin huipputeknologiaa. Jotkut kuitenkin vielä kokivat verkkopankkeihin kirjautumisen turvattomaksi, minkä takia osa kuluttajista vierasti verkkopankin käyttöä. Maksutapojen kehittyminen näkyi mobiilisovelluksien lisääntymisenä, minkä takia puhelimella maksaminen mahdollistui korttimaksamisen lisäksi. Suomen markkinoille tuli esimerkiksi DanskeBankin Mobilepay ja OP Ryhmän PIVO, jotka mahdollistivat nopean maksamisen ja reaaliaikaisen varojen siirron puhelimella. Vuosien mittaan myös käteisen käytön suosio oli laskenut ja nyt myös käteisen ja pankkiautomaattien tarve vähentyi.

Finanssialalla vaikutti olevan paljon myös kulttuurisia ongelmia, joita tulevaisuudessa olisi korjattava. Merkittäviä finanssialan yrityksiä tutkinut Jukka Saksi nosti esille esimerkiksi säilyttämisen kulttuurin ja nuoria vähemmän houkuttelevan työnantajamielikuvan:

Merkittävimpiä Suomessa toimivia finanssialan yrityksiä tutkineen Saksin mukaan toimialaa riivaavista helmasynneistä suurin on varovainen ja konservatiivinen säilyttämisen kulttuuri (Kauppalehti 7.10.2013).

Vuonna 2014 talouden elpyessä hitaasti ja kriisien hellittäessä huomio siirtyi myös muihin kriisin ulkopuolisiin muutoksiin. Finanssialan murros syveni. Murrokseen vaikuttivat lainsäädännön ja taloudellisten muutosten lisäksi muuttuvat yhteiskunnalliset tekijät, jotka vaikuttivat asiakaskäyttäytymiseen ja kuluuskäyttäytymisen trendeihin (ks. Power ym. (1986) Mintzberg ym. 2009, 30 mukaan). Vuoden 2014 yhteiskunnassa väestö ikääntyy, tuloerot kasvavat ja

syрjäytyneisyys kasvaa. Usein vanhemmat asiakkaat suosivat enemmän henkilökohtaista kasvokkain käytyä palvelua, mutta samaan aikaan muut asiakkaat siirtyivät enemmän verkkopalveluiden käyttäjiksi, minkä takia asiakkaiden vaatimukset ovat ristiriitaisia. Asiakkaat käyttivät myös enemmän mobiilipalveluita sekä odottivat palveluiden olevan helppokäyttöisiä ja saatavilla ympäri vuorokauden. Lisäksi asiakkaiden suhde pankkiin muuttui, kun asiakkaiden täytyi sopeutua pankkialan muutoksiin. Pankkikonttoreiden sulkeminen ja palveluiden muuttuminen johti asiakastytyvöisyyden laskuun:

Kuluttajien kokemus ja mielikuva pankeista on pääosin negatiivinen. -- Asiakkaille pankkisektorin myllerrys näyttäytyy nousseina hintoina, kohonneina marginaaleina ja harventuneena konttoriverkkona. (Talouselämä 10.3.2014.)

Samaan aikaan pankkien kilpailulliset tekijät muuttuvat. Toimialarajat hämärtyvät ja teknologinen kehitys muokkaa toimialaa, jolloin kilpailuympäristö laajenee. Kilpailijat eivät tulevaisuudessa koostu pelkästään toisista finanssialan yrityksistä, vaan pääosin teknologisen kehityksen seurauksena uudet digitaaliset liiketoimintamallit sekä palvelut mahdollistavat uudenlaisten kilpailijoiden tulemisen markkinoille. Ne kilpailevat perinteisen pankin tarjonnan kanssa sekä saattavat jopa korvata joitain palveluita. Tämän tiedettiin tapahtuvan finanssialalla lähitulevaisuudessa ja muutos oli alkanut. Pankit varautuivat ja panostivat nyt eri lailla teknologiseen kehitykseen ja vuonna 2014 finanssialan teknologiainvestoinnit olivat kolminkertaiset edelliseen vuoteen verrattuna.

Omistamisesta siirryttiin palveluostoihin, kun esimerkiksi yhteiskäyttöautot ja yhteisöasuminen herättivät kuluttajien kiinnostusta. Kilpailu lisääntyi, kun finanssiryhmämallit yleistyivät ja markkinoilla alkoi alustojen ja ekosysteemien kilpailu. Myös kuluttajansuojan vahvistuminen lisäsi sääntelyä. Ilmastonmuutos ja ympäristöpolitiikka olivat myös esillä, kuten myös kasvavat tuloerot ja syрjäytyneisyys. Myös public private partnership nähtiin yhteiskunnallisena muutoksena, missä kyse on elinkaarimallista. Yksityinen yritys vastaa julkisen hankkeen toteutuksesta kokonaisuutena koko hankkeen elinkaaren ajan, mikä on huomattavasti tavanomaisia sopimuksia pidempi aika.

Finanssialan murroksesta puhuttiin paljon myös vuonna 2015, erityisesti teknologisen kehityksen ja asiakaskäyttäytymisen muutosten takia. Vaikka korot olivat edelleen matalat ja sääntely rasitti pankkien kulurakenteita, oli se nyt toisijaista ja katse oli suunnattava eteenpäin:

Finanssisektorin digitalisaatio muuttaa radikaalisti perinteistä liiketoimintaympäristöä pakottaen alan toimijat uusiutumaan asiakkaiden mukana. Digitalisaatiossa ei ole kyse vain perinteisten palveluiden kehittämisestä. Siinä on kyse yritysten, ihmisten ja kuluttajakäyttäytymisen syvemmästä muutoksesta. (Talouselämä 3.9.2015.)

Digitaalisen vaikutuksen nähtiin synnyttävän kiihtyvällä tahdilla monimuotoista informaatiota, joka kasvatti datan arvoa ja sen liiketoiminnallista merkitystä. Toimialojen kehittymisvauhtia digitalisaation nähtiin myös kiihdyttävän, mikä nopeuttaisi vanhojen toimialarakenteiden hajoamista ja uusien vanhat rajat ylittävien toimijoiden markkinoille tuloa. Digitalisaation nähtiin myös

mahdollistavan uudenlaisella ansaintalogiikalla toimivien puhtaasti digitaalisten toimijoiden tulon finanssimarkkinoille ja siivittävän kaiken kaikkiaan asiakaskäyttämisen muutosta.

Digitalisaation tuoma kehitys muutti myös asiakkaita ja heidän käyttäytymistään. Älylaitteet olivat osa arkea ja palveluiden siirtyminen tietokoneiden lisäksi mobiiliin oli trendi muuallakin kuin finanssialalla. Kun on paljon tarjontaa laadukkaista mobiiliratkaisuista, myös asiakkaiden vaatimukset palveluita kohtaan kasvavat, koska vertailu on helppoa. Yhä useammat tottuivat käyttämään enemmän digitaalisia palveluita. Sen lisäksi kasvokkain käytäviin palveluihin verrattuna digitaaliset palvelut olivat usein saatavilla ympäri vuorokauden. Myös monet muut alat lisäsivät ajallista saatavuutta, mikä näkyi esimerkiksi kauppojen laajentuneina aukioloaikoina. Asiakkaat vaativat silloin parempaa ajallista saatavuutta myös pankkipalveluilta.

Lisäksi sosiaalista mediaa hyödynnettiin paremmin vuonna 2015, koska siellä olivat myös asiakkaat. Pankkialalla sosiaalista mediaa ei kuitenkaan hyödynnetty ensimmäisenä, sillä aikaisempaan vuonna 2014 oltiin huolissaan siitä, kuinka vähäistä sosiaalisen median käyttö on ollut pankeilla. Se on kuitenkin tärkeä viestintäkanava yrityksille, minkä avulla voidaan vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan, mutta sen käyttö finanssialalla oli ollut vielä vähäistä.

Vuonna 2015 huomattiin myös varjopankkitoiminnan voimakas lisääntyminen, mikä on jatkoa vuoden 2014 kilpailukentän muuttumiselle. Varjopankkitoiminta voi olla uusi riski pankkialalle, koska perinteisten pankkien julkinen sääntely ei kosketa varjopankkeja, mutta se käsittää paljon samankaltaista toimintaa sekä vaikuttaa markkinoihin.

Se [varjopankkitoiminta] sulkee sisäänsä rahoitusmarkkinarahastot, hedge-rahastot, joukkorahoitusyhtiöt, leasingyhtiöt ja monet muut finanssialan toimijat. Yhteistä näille on se, että ne eivät ole yhtä raskaan julkisen sääntelyn alla kuin perinteiset pankit. (Kauppalehti 2.4.2015.)

Myös rahoituksen hankkiminen muualta kuin perinteisistä rahoituslähteistä tulee lisääntymään. Se on esimerkiksi yksi hyperkilpailuun johtavista tekijöistä (ks. D’Aveni 1995). Monet yritykset tarjoavat lyhytaikaista rahoitusta asiakkailleen ja yrityksille, jolloin lainaa ei tarvitse lähteä hakemaan pankista.

Lisäksi kestävä kehitys ja vastuullisuus on muodostunut koko ajan tärkeämmäksi arvoksi yhteiskunnassa. Ilmastonmuutos pakottaa kestäviin valintoihin, mutta myös kuluttajien suhtautumisessa yritysten vastuullisuuden hoitoon nähtiin selvä muutos. Vastuullisuudesta oli puhuttu jo useita vuosia aikaisemminkin, mutta nyt ympäristöasiat korostuivat yritysten vastuullisuusohjelmissa. Tunnettu ekonomisti Jeffrey Sachs nosti puheessaan esille finanssialan merkityksen myös kestäväan kehitykseen liittyen vuonna 2015:

Kestävän kehityksen kannalta olennaista on sijoittamisen uudenlainen profiili ja maailmassa säästöjen allokointi produktiivisiin kohteisiin. Tämän haasteen kannalta finanssisektorin rooli on aivan keskeinen, ellei keskeisin. (Kauppalehti 18.1.2015.)

Talouden tasapainottaminen ja sääntely lisääntyi myös vuonna 2015, minkä tarkoituksena oli erityisesti velkaantumista hillitseminen. Talouden sopeuttamistarpeet puolestaan vähensivät talouskasvua ja lisäsivät rakenneuudistusten tarvetta. Uusi kansainvälinen finanssialan sääntely- ja toimintaympäristö lisäsi paineita vahvistaa vakavaraisuutta, rahoitusrakennetta ja maksuvalmiutta. Toiminnan läpinäkyvyyteen ja kuluttajansuojaan kiinnitettiin yhä enemmän huomiota.

Epävarmuus ja geopoliittiset jännitteet leimasivat myös vuonna 2015 poliittista kansainvälistä toimintaympäristöä Venäjän vallattua Krimin niemimaan, mutta massiiviset vaikutukset näkyvät erityisesti nyt maailmanlaajuisen pandemian ja Venäjän aloittaman Ukrainan hyökkäyssodan tuomien pakotteiden ja kerrannaisvaikutusten myötä ympäri maailmaa.

Vuonna 2016 Sitran listaamissa trendeissä puhuttiin jo kestävyyskriisistä, joka syntyy luonnonvarojen kestävämmästä käytöstä ja ilmakehään joutuneista päästöistä. Tulevaisuudessa se pakottaa yritykset kestävämpiin valintoihin, mutta samalla kestävyyskriisi voi tarjota uusia mahdollisuuksia. Sen lisäksi megatrendeiksi oli nostettu teknologian kehittyminen sekä globaali arkinen ja jännitteinen keskinäisriippuvuus. Megatrendit ovat myös sidoksissa toisiinsa. (Sitra 2016.) Globaali keskinäisriippuvuus on havaittavissa konkreettisesti pankeissa vuonna 2016, kun Brexit eli Britannian EU-ero aiheuttaa lisää huolta pankeille. Euroopan finanssimarkkinat ovat jännittyneet ja Britannian kansanäänestyksen tulos laskee pankkiosakkeiden arvoa.

Muuten vuonna 2016 finanssialalla talouden tilanne oli vakaampaa sääntelyn takia. Silti kannattavuuden kasvattaminen pankeissa oli haastavaa, kun samaan aikaan korot olivat negatiiviset ja yritysten täytyi tehdä suuria teknologisia investointeja pysyäkseen kilpailussa mukana. Myös asiakkaiden odotusten ja vaatimusten muutos näkyi entistä enemmän, minkä takia nopea teknologinen kehitys oli elintärkeää. Kilpailutilanne vaati pankeilta nopeaa reagointia, minkä takia pankeihin tarvittiin lisää ketteryyttä. Monet isot pankit eivät ole olleet nopeita.

Finanssialan teknologisen kehityksen seurauksena syntyi uusi termi "fintech", joka tarkoittaa teknologian ja rahoitusalan yhdistämistä. Fintech-yritykset parantavat ja automatisoivat rahoituspalveluita ja prosesseja. Fintechin seurauksena kuluttajalle tulee lisää vaihtoehtoja, ja kun palveluiden määrä kasvaa, myös niiden hintoja on laskettava. Nordean entinen konsernijohtaja Casper von Koskull sanoi fintechin koskettavan kaikkia finanssialan yrityksiä:

Fintechistä puhutaan usein vain kasvuyritysten kohdalla, mutta olemme kaikki fintechiä. Jos ei ole sitä, niin on kuollut. (Kauppalehti 9.7.2016.)

Fintech on paljon tekoälyn ja robotiikan hyödyntämistä, mikä tulevaisuudessa korvaa useita työpaikkoja finanssialalla. Esimerkiksi asiakkaiden varainhoitoa tarjotaan robotiikkatekniikalla ja sijoittajat voivat sijoittaa rahastoihin, joista vastaa tekoäly. Passiiviset sijoitusinstrumentit ovat uusi tuotetrendi, joka myös alentaa rahastojen hoitokustannuksia. Vuodesta 2017 arvioitiin robotiikan läpimurtovuotta:

PwC:n finanssialan asiantuntija ja partneri Jan Bäckström arvioi, että tämän vuoden pitäisi olla robotiikan läpimurtovuosi pankeissa (Kauppalehti 25.1.2017).

Vuonna 2017 seurattiin myös Donald Trumpin politiikan vaikutusta finanssialalle. Hänen ajatuksensa oli vapauttaa finanssialan sääntelyä ja pysäyttää joidenkin lakimuutosten etenemistä Yhdysvalloissa. Yhdysvaltoihin tehtävät muutokset voivat tulevaisuudessa heijastua Eurooppaan, mikä voisi muuttaa myös pitkään jatkunutta EU:n linjaa finanssialan lisääntyvästä sääntelystä. Vielä toistaiseksi sääntelyä kuitenkin lisättiin molemmilla alueilla.

Donald Trump on toimialan suurin toivo. Jos hän purkaa regulaatiota erityisesti finanssialalla, Euroopan on vaikea mennä eri suuntaan yksin kilpailusyistä. (Kauppalehti 16.2.2017.)

Lisäksi vuosina 2017 ja 2018 mediassa pohdittiin paljon pankkien tulevaisuuden roolia, sillä useat muutokset tekevät pankkien perinteisistä palveluista turhia. Pankkien välttämättömät toiminnot eivät ole enää välttämättömiä, kuten rahan siirto, talletus, säästäminen ja lainat. Sen lisäksi, että kehittyvä fintech mahdollistaa uudenlaisen kilpailun lisääntymisen, myös vuonna 2018 voimaan astuva PSD2-maksupalveludirektiivi mahdollistaa uudenlaisen kilpailun. Se avaa pankkien järjestelmät kolmansille osapuolille ja suoraviivaistaa maksuliikenteen prosesseja. Yrityksillä on myös mahdollisuus saada reaaliaikaista luottotietoa, kun yritykset voivat asiakkaan luvalla hoitaa itse maksutapahtumat ja tarkastella tilitietoja, minkä takia pankkia ei tarvita enää kuluttajan ja yrityksen väliin. Maksupalveludirektiivin seurauksena pankit kehittävät palveluitaan ja ostavat startupeja. Maksupalveludirektiivi vaatii myös vahvan tunnistautumisen maksamisen yhteydessä, mikä tulee voimaan vuonna 2019.

Näiden lisäksi puhelimella maksaminen yleistyy, koska jatkossa myös Apple mahdollistaa lähimaksamisen puhelimella tai Apple Watch -älykellolla Apple Pay -sovelluksellaan. Android on jo hetken mahdollistanut lähimaksamisen puhelimella, mutta Applella on heidän itse kehittämänsä mobiilisovellus. PSD2 mahdollistaa Apple Payn laajenemisen Suomen markkinoille, koska se ei tarvitse enää pankkia välikädenä. Se on kilpailija pankkien tarjoamille mobiilimaksuvaihtoehdoille ja voi tulevaisuudessa vähentää pankkikorttien käyttöä.

Pankkien roolia uhkaa myös nopeasti kehittynyt lohkoketjuteknologia. Lohkoketjuteknologian hyödyntäminen finanssialalla on lisääntynyt vuodesta 2015 ja se kasvaa nopeammin kuin muut tekniikat finanssialalla. Teknologia tekee transaktioista tehokkaampia, nopeampia ja halvempia. Myös lohkoketjutekniikkaan perustuva kryptovaluutta Bitcoinin arvo kehittyi huimasti vuosina 2011–2017.

Lohkoketjun ajatuksena on tehdä transaktioita ilman välikäsiä, joita ovat pankit ja pörssit. Sen myötä miljoonat joutuvat etsimään uuden työn, kun pankkiireja, tilintarkastajia ja lakimiehiä ei enää tarvita. (Kauppalehti 9.10.2017.)

Näiden muutosten lisäksi vuonna 2018 esille nousee datan kerääminen ja datan arvo tulevaisuuden liiketoiminnassa. Datan hyödyntäminen on hankaloitunut, koska tietoa on saatavilla loputtomiin. Asiakastiedon hyödyntäminen on silti

entistä tärkeämpää palveluiden kehittämisessä. Myös asiakkaan oma valta lisääntyi kerätyn asiakastiedon suhteen, kun GDPR (General Data Protection Regulation) astui voimaan keväällä 2018. Asiakkaan valta on muillakin tavoin lisääntynyt markkinoilla, koska finanssialan muutokset ovat tuoneet asiakkaille uusia palveluntarjoajia ja vaihtamisen kustannukset ovat pienentyneet. Porterin (1980) viiden kilpailuvoimamallin mukaan kyseessä on asiakkaiden neuvotteluvoiman kasvu, mikä vaikuttaa alan kilpailuun. Säilyttääkseen asiakkaat yritysten on tarjottava asiakkaille paremmin yksilön tarpeisiin kohdistettua palvelua, minkä takia kerätyn datan oikein hyödyntäminen on tärkeää.

Asiakkaiden ja sidosryhmien valintoihin vaikuttaa yhä enemmän myös kysymykset ilmastonmuutokseen ja vastuullisuuteen liittyen, koska niiden merkitys on kasvanut. Vaikka kestävästä sijoittamisesta on puhuttu jo muutamia vuosia aikaisemmin (ks. Kauppalehti 18.1.2015), se näkyy selkeämmin tarjonnassa ja kulutuksessa vasta vuonna 2019. Kuluttajat ovat kiinnostuneita kysymään ilmastonmuutoksesta sijoitusten kohdalla. Myös Euroopan parlamentin aloite pohtii yhteisiä kestävästä sijoituksen mittareita, on selkeä muutos kohti ilmastoystävällisempää ja kestävämpää kulutusta, jota asiakkaat vaalivat.

Ilmastonmuutos ja vastuullisuus ovat esimerkkejä arvoista, jotka vaikuttavat Z-sukupolven kulutuspäätöksiin. Z-sukupolvella tarkoitetaan uutta sukupolvea, joka vaatii pankeilta enemmän kuin aikaisemmat sukupolvet.

Kyselyn mukaan alle 30-vuotiaista 67 prosenttia oli valmis nipistämään lyhyen aikavälin tuotosta vastuullisuuden takia (Kauppalehti 14.2.2020).

Z-sukupolvi haluaa myös palveluista edistyksellisiä ja sovellusten toiminta tulee olla yhtä mutkatonta ja jatkuvaa kuin muiden sosiaalisen median sovellusten. Vaatimukset lisäävät pankeille painetta kehittää ja luoda uusia sovelluksia. Pankkien odotetaan olevan myös yhteistyöhalukkaita, joustavia ja avoimia, mikä on uutta monelle pankille ja siten vaatii muutoksia pankkien toimintaan.

Asiakkaiden vaihtamisen kustannusten pieneneminen, uuden sukupolven odotukset ja open banking mahdollisuus pakottaa perinteiset pankit uudenlaiseen yhteistyöhön muiden palveluntarjoajien kanssa. Uutta pankkialalla on uudenlaiset yhteistyöt kolmansien osapuolien kanssa. Pankkien on tulevaisuudessa lisättävä kolmansien osapuolien tarjontaa osaksi omaa toimintaa, jotta asiakkaat eivät vaihda toiselle palveluntarjoajalle. Yhteistyön lisääntyminen näkyy myös ulkoistettuina palveluina, kun isot pankit lisäävät ulkopuolisten pilvipalveluiden käyttöä.

Alustapankkitoiminnan edelläkävijät ovat jo saaneet useimmat pankit ymmärtämään, että muutos on väistämätön – jos et avaa omaa asiakassuhdetta kolmansien osapuolien tuotteille ja palveluille, jollain aikavälillä asiakassuhdetta ei enää pysty ylläpitämään ja asiakas menetetään. (Kauppalehti 29.4.2019.)

Alustatalous on laajentunut finanssialalle, kun suuret teknologiayritykset, kuten Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft ja Alibaba ovat laajentaneet rahoituspalveluihin ja maksamiseen. Vaikka näiden merkitys ei vielä ole suuri pankkialalla, on suuret kansainväliset yritykset otettava vakavasti niiden potentiaalin

takia. Ne voivat tulevaisuudessa vaikuttaa rahoitusalan rakenteeseen ja horjuttaa vakautta.

Lisäksi Euroopan rahapolitiikka vaikuttaa edelleen pankkeihin. Korot olivat vuonna 2019 jälleen alhaisimmillaan, mitä ne ovat koskaan aikaisemmin olleet eikä nousua ollut odotettavissa. Vaikka uusia tulonlähteitä oli jo löydetty, matala korkotaso vaikutti silti pankin tulokseen. Myös EU:n politiikan suunta oli hieman muuttunut, kun pyrittiin vähentämään alalle pääsyn esteitä. Uusi aikaisemmin käsitelty maksupalveludirektiivi tuli voimaan, mikä edelleen kiristi alan kilpailua.

Viimeinen tarkasteluvuosi 2020 yllätti kaikki, kun koronaviruspandemia valtasi maailman ja aiheutti kriisin toimintaympäristöön. Markkinat romahtivat ja talous kääntyi jyrkkään laskuun, kun liiketoiminta tyrehtyi maailmanlaajuisesti suurimmalla osalla toimialoista. Finanssialalle koronakriisi heijastui ensivaiheessa markkinoiden levottomuutena. Valtioiden ja keskuspankkien tarjoama tuki rauhoitti markkinoita ja matala korkotaso helpotti velkaantuneiden yritysten tilannetta sekä tuki varallisuusarvoja. Myös monet ennestään itsestään selvät asiat muuttuivat epävarmaksi, kuten matkustaminen ja vapaa liikkuvuus. Epävarma maailmantilanne palautti monet takaisin miettimään, kuinka turvata elämän perustarpeiden saatavuus. Tämän takia maan oma huoltovarmuus muodostui tärkeäksi. Koska liikkuminen ja tavaroiden kuljetus maiden välillä vaikeutui, monien arvostus nousi paikallisia tuotteita ja palveluja kohtaan. Kansallismielisyys lisääntyi, mikä vaikutti hidastavan globalisaatiota. Nationalismin lisääntymisestä puhuttiin myös vuoden 2008 taluskriisin jälkeen (Worthington & Britton 2009). Nyt kuitenkin koronapandemian vaikutus globalisaation hidastumiseen oli havaittavissa voimakkaammin.

Lisäksi heikko taloustilanne kasvatti luottoriskejä. Monien asiakkaiden takaisinmaksukyky vaarantui, kun työpaikat joutuivat irtisanomaan ja lomauttamaan työntekijöitään. EKP:n pankkivalvojat varoittivat pankkeja järjestämättömien luottojen kasvusta. Suomen vakavarainen finanssisektori selvisi kuitenkin hyvin ensimmäisestä koronavuodesta. Toisaalta luottotappiot voivat näkyä vasta viiveellä, minkä takia epävarmuutta on silti vielä ilmassa. Suomessa pelättiin myös, kuinka eurooppalaiset pankit selviävät, koska suomalaiset pankit voivat tulevaisuudessa joutua maksamaan Euroopan pankkien koronakriisistä aiheutuneita ongelmia. Erityisesti Kreikassa oli merkkejä riskeistä. Euroopassa suunniteltiin myös aikaistettavan kriisinratkaisurahaston varajärjestelmän käyttöönottoa, mikä lisäisi yhteisvastuullisuutta. Suomalaiset pankit tuskin tukea tarvitsisivat, minkä takia se tarkoittaisi vain lisäkuluja.

Koronapandemian seurauksena yritysten oli myös keksittävä uusia tapoja palvella asiakkaitaan sekä mahdollistaa työntekijöille turvallinen tapa tehdä työtä. Monet yritykset ja asiakkaat ottivat digiloikan ja siirtyivät käyttämään enemmän sähköisiä palveluita, kun kasvokkain käytävää kontaktia oli vältettävä. Verkkokauppojen käyttö lisääntyi, erityisesti ruuan verkkokauppa löi itsensä läpi. Oli tehtävä muutoksia myös fyysisten pankkien tiloihin ja tapaamisten organisointiin, jotta työntekijän ja asiakkaan oli turvallista kohdata. Myös työn tekeminen muuttui, kun monet siirtyivät etätöihin. Jotkut pandemian

aikaiset tottumukset ja muutokset ennakoitiin jäävän pysyviksi, kuten muutokset asiakaskäyttäytymisessä ja työn tekemisessä. Etätyöstä on tullut kustannustehokas, käytännöllinen ja haluttu tapa tehdä työtä. Lisäksi koronapandemia sekä vauhditti että hidasti olemassa olevia megatrendejä ja niiden rinnalle syntyi vastailmiöitä, kuten nationalismia, josta edellä kerrottiin.

Tarkastelujakson aikana monet toimintaympäristön tapahtumat tai trendit ovat syventyneet ajan kuluessa ja se on johtanut suurempaan murrokseen finanssialalla. Muutokset ovat myös keskenään sidoksissa toisiinsa. Yksi muutoksista on, että poikkeuksellisen matalasta korkotasosta on tullut uusi normaali. Vielä 2010-luvun alussa siitä puhuttiin poikkeuksellisenä, mutta vuosikymmenen loppussa mataliin korkoihin oli jo totuttu. Vuodesta 2016 ohjauskorko on ollut negatiivinen, mitä ei aikaisemmin ole tapahtunut. Kun pankkien talletuksista saatavat korot vähenevät, kuluttajat siirtävät korkosijoitukset asuntoihin ja osakemarkkinoille. Matalat korot vaikuttavat myös lainan hintaan, koska silloin lainan korko on pienempi, mikä kannustaa ottamaan lisää lainaa.

Makrovakaupolitiikka lisääntyi velkakriisin seurauksena. Se on finanssijärjestelmän kokonaisvaltaista tarkastelua ja alan vahvistamista siksi, että pankkien asiakkaiden varat ovat turvassa myös kriisitilanteissa. Sääntelyn kohdalla yritetään etsiä tasapainoa, missä vaiheessa haitat eli pankeille koituvat kustannukset eivät ylitä sääntelystä saatavia hyötyjä. Kysymykseksi jääkin, missä vaiheessa sääntely ei ole enää järkevää? Jos vakavaraisuusvaatimukset asetetaan liian korkealle, useiden pankkien kannattavuus heikkenee ja toimintaedellytykset vaarantuvat, mikä aiheuttaa talouteen suuremman riskin.

Sääntely hidastaa myös talouskasvua, kun lainansaanti pankeista vaikeutuu ja lainanhoitokustannukset nousevat. Silloin yritysten investointihalukkuus laskee ja yritysten investoinnit toiminnan kehittämiseen vaikuttavat suoraan talouskasvuun. Myös pankkien oma halukkuus myöntää riskipitoisia yrityslainoja laskee, koska ne joutuvat nostamaan vakavaraisuuttaan riskitason mukaan, mikä tekee lainoista kannattamattomia pankeille. Yrityslainat aiheuttavat suurempaa riskiä pankeihin, minkä takia niistä luopuminen olisi kannattavaa. Käytännössä pankeille on kannattavaa rahoittaa ainoastaan parhaita kolme A:n reittauksen saaneita yrityksiä, joten valtaosa yrityksistä joutuu hakemaan rahoituksen muista lähteistä kuin pankeista. Toisaalta tämä on iso menetys myös pankkien liiketoiminnalle, koska antolainaus on ollut pankkien perusliiketoimintaa koko historian ajan. Talouden kasvaessa yleensä myös luotonanto lisääntyy, mutta luotonannon kiristyminen on nykyisessä tilanteessa hidastanut talouskasvua. Tämä voi olla yksi syy Euroopan hitaaseen elpymiseen kriisien jälkeen. Hidas talouskasvu yhdessä matalan korkotason kanssa vaikuttaa pankkien kannattavuuteen.

Digitalisaatio on yksi keino hakea uusia tuottomahdollisuuksia ja säästöjä kustannuksissa. Digitalisaatio on pitkään vaikuttanut megatrendi ja teknologian käyttö on lisääntynyt jatkuvasti. Perinteiset pankkipalvelut ovat siirtyneet pääosin verkkopalveluiksi ja kasvokkain käytäviä tapaamisia ei enää tarvita yhtä paljon kuin aikaisemmin. Luonnollisesti myös fyysisten pankkien tarve on siten vähentynyt. Digitalisaatio tuo oikein hyödynnettynä mahdollisuuksia, mutta

myös haasteita. Haasteena voidaan pitää esimerkiksi asiakkaan tietoturvan säilyttämistä ja henkilöstön uudenlaisen osaamisen kehittämistä. Vakuutustoi-
mialalla digitalisaatio vaikuttaa vakuutettaviin riskeihin, kun vakuutettavien
kohteiden luonne muuttuu tai tulee uusia vakuutuksia kaipaavia kohteita.

Digitalisaation seurauksena on kehittynyt uusia teknologioita, kuten teko-
äly ja lohkoketjuteknologia. Lohkoketjuteknologian puhutaan olevan internetin
veroinen mullistus. Teknologia on osittain voitu ohittaa Bitcoinin huonon mai-
neen takia, mutta siinä on paljon potentiaalia. Lohkoketju on hajautettu tieto-
kanta, jolloin se on kustannustehokasta ja luotettava tiedon säilyttäjä. Lohkoket-
juteknologian avulla maksuliikenne ja rahanvälitys voidaan hoitaa kahden toi-
mijan välillä ilman pankin välittäjän roolia. Lohkoketjuteknologiaa hyödyntävät
kryptovaluutat ovat yleistyneet ja nykyään Bitcoineilla voi jopa maksaa ostoksia
joissakin paikoissa.

Maksaminen on muuttunut muillakin tavoin kymmenen vuoden aikana. Suomi on ollut edelläkävijä korttimaksamisessa ja käteisen käyttö on vähentynyt entisestään. Käteisen käytön odotetaan katoavan jopa kokonaan tulevaisuu-
dessa. Hipaisumaksaminen tuli useisiin pankkikortteihin vuonna 2013. Sähköi-
nen lähimaksaminen ja pikamaksaminen on sen jälkeen yleistynyt. Pikamaksa-
minen on rahan siirtoa tilien välillä muutamissa minuuteissa, kun aikaisemmin
rahan vastaanottamiseen on voinut mennä muutama pankkipäivä. Ihmiset käyt-
tävät yhä enemmän pankkikorttien lisäksi myös mobiilimaksamista. Myös kor-
napandemia vauhditti lähimaksamista, kun kaikkea kosketusta pyrittiin välttä-
mään. Ronit Ghosen mukaan biometriikka tulee muuttamaan entisestään luotto-
kortin luonnetta:

Kasvonpiirteet, sormenjälki ja silmän iiris ovat maailmalla yleistyviä maksuvälineitä. Luottokortinkin luonne muuttuu. (Kauppalehti 18.5.2017.)

Myös asiakkaissa on tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttavat asiakaskäyttäyty-
miseen ja kulutustottumuksiin. Väestö ikääntyy ja kaupungistuminen on jatku-
nut. Kuluttajien velkaantuminen on myös lisääntynyt ja erityisesti kulutusluotot
ovat yleistyneet. Vuonna 2020 kotitalouksien todettiin velkaantuneen liikaa:

Vuonna 2000 kotitalouksien velkaantumisaste oli 65,5 prosenttia, nyt [2020] se huite-
lee yli 129 prosentissa. Velkaantumisaste kertoo, kuinka paljon kotitalouksilla on vel-
kaa suhteessa tuloihin. (Kauppalehti 6.9.2020.)

Kotitalouksien velkaantuminen voi johtua osittain matalista koroista, talouden
kriiseistä ja talouden hitaasta elpymisestä. Toisaalta syitä voi etsiä myös kulutus-
tottumuksista. Vuosikymmenen lopussa joka neljännellä oli kulutusluottoja. Li-
säksi rahoitusta otetaan lisääntyvästi perinteisten rahoituslähteiden ulkopuo-
lelta, mikä saattaa vaikeuttaa asiakkaiden luottokelpoisuuden ennustamista.

Myös kestävyyskriisistä on tullut todellinen ja asiakkaat ovat entistä ympä-
ristötietoisempia. Paine keksiä kestävämpiä ratkaisuja tulee sekä poliittisilta ta-
hoilta että kuluttajilta. Rahoituslalla on merkittävä vaikutus markkinoihin,
koska ne voivat säädellä annettavan rahoituksen hintaa ja sitä kautta vaikuttaa
siihen mitä markkinoilla kehitetään. Rahoituslala voisi hyödyntää vielä

tehokkaammin ympäristöasioiden edistämässä, sillä esitettyjä keinoja olisi enemmän.

Globalisaatio on myös ollut jo ennen tarkasteluajanjaksoa vaikuttanut megatrendi. Digitalisaatio on syventänyt globalisaatiota, mutta joidenkin lähteiden mukaan kriisit ovat hidastaneet globalisaatiota. Kansallismielisyys ja omien suojeleminen on lisääntynyt, minkä takia on nähty myös joitakin kauppasotia. Myös Iso-Britannian EU-ero oli yllättävä. Vielä ei voida sanoa, kuinka paljon korona-kriisi vaikuttaa globalisaation hidastumiseen, mutta siitäkin on merkkejä havaittavissa.

Nämä kaikki edellä olevat toimintaympäristön muutokset ovat tarjonneet mahdollisuuksia vanhoille ja uusille toimijoille kehittää uudenlaista liiketoimintaa tai parannella vanhaa. Kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että muutokset ovat nopeita ja ne ovat johtaneet suurempaan finanssitoimialan murrokseen. Nordean entinen konsernijohtaja Casper von Koskull kuvaili muutosta seuraavasti:

Muutos ei ole koskaan aiemmin edennyt niin nopeasti kuin nyt. Toisaalta muutos ei tule enää koskaan etenemään niin hitaasti kuin nyt. (Kauppalehti 19.3.2018.)

Murroksen syvyyttä saatetaan silti vielä vähätellä. Markkinoilla nopeasti kasvaneen fintech-jätin Klarnan toimitusjohtaja Sebastian Siemiatkowski kommentoi finanssialan murrosta seuraavasti:

He [suurpankkien johtajat] saattavat yllättyä. Toimitusjohtajat tekevät paljon sellaista, mitä osakemarkkinat heiltä odottavat, mutta murroksen perinpohjaisuus aliarvioidaan edelleen. (Kauppalehti 3.7.2018.)

Seuraavaksi perehdytään tulososion toiseen osaan eli OP Ryhmän strategialinjauksiin.

4.2 OP Ryhmän strategiset linjaukset

OP Ryhmän vuosikertomusaineistosta sai piirrettyä varsin kattavan ja mielenkiintoisen kehityskaaren 2010-luvun tapahtumista ja strategisista linjauksista. Aineistoista välittyi toimintaympäristön muutoksen jatkuva kiihtyminen ja muuttuminen asteittain entistäkin monimutkaisemmaksi ja lopulta dramaattiseksi. Alkuvuosien kriisit vaikuttivat loppuvuosien tapahtumiin verrattuna sittenkin maltillisilta. Kriisit pakottivat varautumaan epävarmaan tulevaisuuteen muuttamalla strategista johtamista ja strategisia painopistealueita. Ennennäkemättömän matalasta korkotasosta tuli uusi normaali ja myöhemmin historiallinen miinus korko, mutta tilanteisiin sopeuduttiin kehittämällä uusia palveluja ja tulovirtoja. Kuvaamme tässä kappaleessa vaihteittain aikajanaa myötäillen OP Ryhmän strategista reagointia toimintaympäristön muutoksiin tulkitsemalla tutkimusaineistoa. Pyrimme löytämään vuosittain strategiasta teemoja, joilla OP Ryhmä on pyrkinyt vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin ja tarttumaan mahdollisuuksiin, ja jotka ovat kannatelleet OP Ryhmää läpi myrskyisän vuosikymmenen.

Kuvaamme tämän kappaleen lopussa muutamilla strategisilla mittareilla, miten OP Ryhmä on onnistunut reagoimaan toimintaympäristön tuomiin muutoksiin. Strategisiksi mittareiksi valitsimme tulos ennen veroja, omistaja-asiakkaiden määrä ja osuuspankkien lukumäärä.

Vuonna 2010 toivuttiin finanssikriisin aiheuttamasta taantumasta, epävarmojen talousnäkömyönten ja matalan korkotason vallitessa. Strategian päämääränä oli olla johtava finanssiryhmä Suomessa ja kasvaa markkinoita nopeammin. Keskeisistä tavoitteista vahva vakavaraisuus korostui joka vuosi, mikä jälkikäteen tarkasteltuna on mahdollistanut kehittämisen ja luonut tarvittavaa puskuria dramaattisiin vuosiin myöhemmin. Aluksi se oli lisääntyneen sääntelyn ja osuustoiminnallisen luonteen tuomaa pakkoa, mutta myöhemmin asetettiin tavoitteeksi sääntelyä selvästi korkeampi vakavaraisuuden taso, millä pyrittiin varautumaan tuleviin muutoksiin ja turvaamaan liiketoiminnan kehittäminen. Myös maltillinen riskinotto ja riittävä kannattavuus olivat OP Ryhmälle osuustoiminnallisena yrityksenä strategian ydintä, mikä näkyi jokaisen vuoden strategialinjauksissa. Jälkikäteen katsottuna myös niistä kiinnipitäminen on ollut viisasta johtamista ja luonut pohjaa tuleville muutoksille. Toisaalta uusien palveluiden rohkeassa kehittämisessä myöhemmässä vaiheessa voidaan nähdä myös kasvanutta riskinottoa ja kannattavuuden heikkenemistä. Riittävä kannattavuus viittaa osuustoiminnallisuuteen, jolloin voitonjakoa voidaan käyttää liikepankkeja enemmän toiminnan kehittämiseen, kuten Holmström (1999) osuuskuntia ohjeisti.

Vuonna 2010 toiminnan päämääräksi asetettiin kilpailukyky ja tehokkuus, jotka ovat pääkilpailijoiden tasolla. Asiakkaille luvattiin parhaat keskittämisedut, mihin pankki- ja vakuutuspalveluiden saaminen saman konsernin alle loi hyvät edellytykset. Arvot, joita OP Ryhmässä vaalittiin koko vuosikymmen ajan, ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmän perustehtävä määriteltiin vuosikertomuksessa 2010 ja se on pysynyt samana koko vuosikymmenen:

Edistämme omistajajäsentemme, asiakkaidemme ja toimintaympäristömme taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia (OP Vuosi 2010).

Perustehtävää on välillä korostettu enemmän ja välillä se on jäänyt taustalle, mutta strategiassa se on näkynyt joka vuosi. Jälkikäteen katsottuna vuosi 2010 oli OP-Pohjolle varsin rauhallinen toimintaympäristön epävarmuudesta huolimatta, mutta jo tässä vaiheessa luotiin pohja tuleville muutoksille, ja sille, että niitä oli mahdollista toteuttaa. Strategiset teemat vuonna 2010, jotka ovat toistuneet ja kantaneet läpi vuosikymmenen ovat: johtava finanssiryhmä, vahva vakavaraisuus, riittävä kannattavuus ja maltillinen riskinotto.

Seuraavana vuonna 2011 pääjohtajan mukaan on siirrytty jatkuvan epävakauden ja epävarmuuden aikaan, jossa toimintaympäristön muutokset haastavat finanssialaa. Euroopan velkakriisi koettiin dramaattisena muutoksena ja hyvin vaikeana aikana stressitesteineen myös OP-Pohjola -ryhmässä. Se ei kuitenkaan lamauttanut, vaan ryhmässä kirkastettiin pitkän tähtäimen strategia tavoitteita ja käynnistettiin systemaattinen työ strategian päivittämiseksi. Uudistuvan strategian lähtökohtana pidettiin perustehtävän turvaamista ja osuustoiminnallisten

vahvuuksien hyödyntämistä. Tavoitteena oli varmistaa toiminnallinen ketteryys ja huomioida toimintaympäristön muutokset aiempaa paremmin. Päätettiin rohkeasti investoida palveluiden kehittämiseen avaamalla oma mobiilipalveluiden ja sähköisen myynnin kehitysyksikkö Ouluun. Vastuullisuus näkyi myös OP-Pohjolassa ja uusi yhteiskuntavastuuohjelma julkaistiin. Pitkän tähtäimen tavoitteeksi asetettiin markkinoita nopeampi kasvu, mikä vaati uusien kasvun lähteiden löytämistä ryhmän perinteisiltä vahvuusalueilta ja uusilta liiketoiminta-alueilta. Kilpailuetua ryhmälle loi vahva vakavaraisuus, vahvistuva kannattavuus, maltillinen riskinotto, pääkilpailijoita parempi rahoitusasema ja tehokkuus, joka oli kilpailukyvyyn turvaavalla tasolla. Vuodelta 2011 nousee esille kolme tärkeää teemaa myöhempää kehitystä ajatellen. Kehitystyöhön investoitiin rohkeasti ja uusia kasvun lähteitä ryhdyttiin etsimään myös uusilta liiketoiminta-alueilta. Myös strategiatyön uudistamiseen oli havahduttu ja todettu, että toimintaympäristön muutoksiin täytyy reagoida aiempaa nopeammin. Kolmantena oli vastuullisuuden nostaminen osaksi strategiaa.

Euroalueen velkakriisi synkensi talousnäkymät vuonna 2012. EKP joutui rauhoittamaan tilannetta tukistoilla ja laskemalla ohjauskorooa, jolloin markkinakorot laskivat ennennäkemättömän alas. OP-Pohjolassa vallitsevaan ja tulevaan entistä epävakampaan talousympäristöön varauduttiin aloittamalla keskusyhteisökonsernin uudelleenjärjestelyohjelma, joka johti 561 työpaikan vähentämiseen ja 150 työtehtävän ulkoistamiseen. Vallilan toimitilojen osalta tehtiin päätös aloittaa niiden uudelleen rakentaminen ja saneeraus. Tavoitteena oli tilankäytön tehostaminen siirtymällä vaihtuviin työpisteisiin ja avokonttoreihin sekä asteittain etätyöhön, jolloin pystytään pienentämään käyttökustannuksia kolmanneksella.

Strategisessa johtamisessa siirryttiin jatkuvan strategisen uudistamisen prosessiin, josta pyrittiin saamaan avoin ja osallistava. Strategia uudistettiin vuonna 2012 ja se perustui pitkäjänteisen liiketoiminnan kehittämiseen asiakkaan hyväksi. Toiminnan perusta ja strategian kantava voima oli osuustoiminnallisuus ja perustehtävän hoitamisen varmistaminen. Uudistettu strategia suunniteltiin kestäväksi merkittäviä odottamattomia muutoksia toimintaympäristössä. OP-Pohjolan strategiassa keskeistä oli jatkaa tarinaa osana suomalaista yhteiskuntaa, investoida tulevaisuuteen ja vahvistaa pohjaa pitkän aikavälin menestykselle. Strategian muotoiltiin viiden tavoitteen ympärille: vastuullinen perustehtävä, ainutlaatuinen identiteetti, ylivertainen asiakaskokemus, vetovoimainen työyhteisö ja edistyksellinen finanssiryhmä.

Laadukas riskienhallinta, vakavaraisuuden ja kannattavuuden painoarvon lisääminen nousivat euroalueen sääntelyn ja stressitestien myötä strategian ytimeen, mutta myös investointeja tulevaisuuteen lisättiin. OP-Pohjola halusi profiloitua finanssialan uudistajana ja tarjota ylivertaisen asiakaskokemuksen kaikissa kanavissa ja liiketoiminta-alueilla. Sen mahdollisti pankki- ja vahinkovakuutusintegraation vieminen uudelle tasolle. Oman kehittämissyksikön ansiosta ryhmä pystyi tuomaan markkinoille laajan OP mobiilipalvelun maksuliikenteen, sijoitustoiminnan ja vakuutusasioiden hoitamiseen sekä lähiluettavat maksukortit. Omistaja-asiakkaiden keskittämisetuja parannettiin ja tehtiin selkeä päätös

säilyttää konttoriverkoston lähellä asiakasta mahdollisuuksien mukaan sekä kehittää palveluja myös ikäihmiset huomioiden. Tämän mahdollisti, ja toisaalta myös velvoitti, osuustoiminnallisuus. Suomalaisuus nostettiin myös tärkeäksi näkökulmaksi, jolloin suomalaisen pankin uskottiin osaavan kehittää paremmin palveluja suomalaisille asiakkaille. Pankki- ja velkakriisien keskellä osuustoiminnallinen OP:n koettiin usein vakaana ja turvallisena vaihtoehtona. Vuonna 2012 OP:n kilpailueduiksi nähtiin kuusi valttia verrattuna muihin kilpailijoihin: kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut, lähellä asiakasta, osuustoimintaperusta, suomalaisuus ja vakaus. Vahvimmiksi strategisiksi teemoiksi vuodelta 2012 nousevat kokonaisvaltainen finanssipalvelu, osuustoimintaperusta, jatkuva strategiaprosessi, finanssialan uudistaja.

Vuoden 2013 vuosikertomuksessa pääjohtaja kertoo finanssialan murroksesta, minkä pääasialliseksi aiheuttajaksi nähtiin tiukentuvat vakavaraisuuden ja rahoitusriskiaseman kriteerit sekä lisääntyvä pankkien sääntely systeemisten järjestelmäriskien torjumiseksi. Myös hidaskasvu ja matalat korot sekä finanssialan muuttuvat rakenteet aiheuttivat murrosta. Digitalisaatio koettiin suurena mahdollisuutena kehittää pankkipalveluja. Ensimmäisen kerran vuosikertomuksessa mainittiin toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit ja OP-Pohjola kertoi päivittäneensä megatrendejä koskevaa näkemystään tulevaisuudesta ja listasi ajankohtaiset megatrendit, joita olivat globalisaatio, demografinen muutos, digitalisoituminen, talouden tasapainottaminen, sääntely ja valvonta sekä kestävä kehitys.

OP-Pohjola uudisti ja kiteytti strategiansa, jossa painopisteet olivat vastuullisessa perustehtävässä, korostettiin ainutlaatuista identiteettiä osuustoiminnallisena organisaationa, tavoitteena oli tuottaa ylivertainen asiakaskokemus, hyvien työntekijöiden houkuttelemiseksi kiinnitettiin huomiota työyhteisön vetovoimaisuuteen ja rohkaistiin edistyksekkyyteen finanssiryhmän kehittämisessä. Huomattiin, että henkilöstön osaamisella on keskeinen rooli uusien palvelujen kehittämisessä. Asiakaskokemus nostettiin strategian kärkeeseen ja se haluttiin ylivertaiseksi kaikissa kanavissa ja liiketoiminta-alueilla; tavoite oli olla toimialan selkeä ykkönen – panostamalla monipuolisuuteen, saatavuuteen, vuoro-vaikutteisuuteen ja edelläkävijyyteen.

Investoinnit uusien palvelujen kehittämiseen nostettiin 150 miljoonaan euroon. Älylompakko Pivo tuotiin markkinoille ja perustettiin liiketoimintaa terveys- ja hyvinvointialalle avaamalla Omasairaala. Avausta uudelle toimialalle perusteltiin osittain yhteiskunnallisena vastuunkantona kasvavasta tarpeesta terveys- ja hyvinvointipalveluille ja osaltaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien hakemisena laskeville peruspankkitoiminnan tuotoille. ICT-palveluiden toimintamallia uudistettiin tekemällä yhteistyösopimukset sovelluskehityksestä ja -ylläpidosta Accenturen ja CGI:n kanssa sekä korttipalveluiden hoitamisesta hollantilaisen Eugensin kanssa. Tiettyjen ICT-toimintojen ulkoistamista pidettiin tarkoituksenmukaisena, jolloin saatiin kansainvälistä järjestelmäosaamista hyödynnettyä kustannustehokkaasti.

Kannattavuutta parannettiin toimintaa tehostamalla ja vahvasta vakavaraisuudesta huolehtimalla mahdollistettiin samalla palvelujen kehittäminen. OP-

Pohjola teki päätöksen vetää Pohjolan pois pörssistä. Päätöksen taustalla oli ymmärrys siitä, että se oli OP Ryhmän ainoa keino selviytyä tulevasta finanssialan murroksesta. Pohjolan vetäminen pois pörssistä oli yksi suurimmista rakennejärjestelyistä finanssikriisin jälkeisessä Euroopassa ja sen tarkoitus oli keskittyä rakentamaan aidosti asiakasomisteista, dynaamista ja ketterää finanssiryhmää. Vuoden 2013 vahvimmat strategiset linjaukset olivat: vastuullisen perustehtävän varmistaminen, investoinnit uusien palvelujen kehittämiseen, Pivo ja Omasairaala, ICT-palvelujen uudistaminen, kannattavuus ja vahva vakavaraisuus.

Finanssialan murros jatkui ja syveni edelleen vuonna 2014. Megatrendien vaikutuksia analysoitiin jo kattavasti ja erityisesti finanssialaa koskevat muutoksina nähtiin asiakaskäyttäytymisen muuttuminen, kun mobiilipalvelujen merkitys kasvoi ja asiakkaat vaativat palveluja reaaliaikaisesti ympäri vuorokauden. Teknologian kehittyminen vaikutti pankin toimintaan usealla tavalla. Liiketoimintaprosessien digitalisaatio oli merkittävää, jolloin ICT-arkkitehtuurin ja perusjärjestelmien osalta tuli huomattava uudistustarve; oli analysoitava ICT-ulkkoistukset ja pilvipalvelujen nousu, palvelujen reaaliaikaisuus, Fast IT, automaation ja tekoälyn mahdollisuudet. Tärkeimmäksi muutostekijäksi pääjohtaja Karhinen nostaa digitalisaation tuomat palvelujen kehittämistarpeet ja vaatimukset sekä niiden osaamistarpeet. Tulevaisuuden menestyjät hän näki vuosikertomuksessa näin:

Murroksen keskellä menestyjiksi nousevat toimijat, joiden vakavaraisuus ja hintakilpailukyky ovat kunnossa ja joilla on kykyä muuntautua sekä tuottaa arvoa uusilla tavoilla (OP Vuosi 2014).

OP-Pohjolan kilpailuetu perustui vuonna 2014 kokonaisvaltaiseen finanssipalveluun, joka piti sisällään markkinoiden kattavimmat finanssipalvelut henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Tavoite oli tarjota toimialan parhaat keskittämisedut, mikä käytännössä onnistui aiempaa paremmin, kun Pohjola lunastettiin pois pörssistä. Puhtaasti osuustoiminnallisena yrityksenä se pystyi nyt päättämään, miten kertyneet voitot käytetään. Kokonaistuloksesta puolet päätettiin käyttää vakavaraisuuden vahvistamiseen, viidennes asiakasbonuksiin ja asiakasomistajien sijoitusten korkoihin.

Yhteisöllistä roolia tuotiin esiin aiempaa enemmän merkittävänä veronmaksajana, finanssialan uudistajana ja yhteiskunnallisena vastuunkantajana. Pankkipalvelut haluttiin säilyttää lähellä asiakasta maan laajimman konttoriverkoston ja kattavien sähköisten palvelujen myötä. Osuustoimintaperustan tuomaa vahvaa arvopohjaa, vastuullisuutta ja paikallisuutta korostettiin osuuspankkien toiminnassa. Täysin suomalainen pankki kehittää palveluja suomalaisten tarpeisiin ja oli siten selkeä vaihtoehto pohjoismaisille pörssinoteeratuille liikepankeille. Osuuspankkien pitkäjänteisyys, luotettavuus ja turvallisuus toivat vakautta velkakriiseistä kärsineelle pankkisektorille.

Pitkällä aikavälillä tavoitteeksi nostettiin markkinoita nopeampi kasvu ja markkinajohtajuus pankkitoiminnassa, varallisuuden hoidossa ja vahinkovakuutuksessa. Yhteiskuntavastuussa haluttiin olla toimialan edelläkävijä Suomessa. Työnantajakuvan osalta tavoitteeksi asetettiin finanssialan vetovoimaisin

työpaikka. Lisäksi yhteiskunnallisena vaikuttajana haluttiin olla toimialan aktiivisin ja innovatiivisin toimija Suomessa.

Asiakasomistajia houkuteltiin sijoittajiksi ja heille tarjottiin uutta sijoitusmuotoa Tuotto-osuutta. Sijoittamisesta kehitettiin entistä monipuolisempaa palvelukokonaisuutta paikkaamaan korkokatteen laskua. Terveys- ja hyvinvointialaa laajennettiin perustamalla sairaalaverkosto Pohjola Terveys. Useita uusia innovointituotteita tuotiin markkinoille. Uudet muunneltavat, yhtenäiset ja joustavat toimitilat valmistuivat Vallilaan. Vuoden 2014 tärkeimmät strategiset teemat olivat markkinoita nopeampi kasvu, markkinajohtajuus pankkitoiminnassa, varallisuuden hoidossa ja vahinkovakuutuksessa, yhteiskuntavastuun edelläkävijä, finanssialan vetovoimaisin työnantajakuva ja toimialan aktiivisin toimija Suomessa.

Vuoden 2015 pääjohtajan katsauksessa toimintaympäristön muutosta kuvattiin toimialan historian suurimmaksi murrokseksi.

Onnistunut paluu juurillemme on ollut tärkeää, sillä olemme samalla varautuneet toimialamme historian suurimpaan murrokseen, jossa digitalisaatio ja asiakaskäyttäytymisen muutos ravistelevat vanhoja rakenteita. (OP Vuosi 2015.)

Toimintaympäristön muutosta käsiteltiin vuosikertomuksessa aiempaa selvästi laajemmin. Aineistosta käy ilmi, että OP Ryhmässä on oltu tietoisia hyvin moninaisista muutoksista ja ilmiöistä, mitkä tulevat vaikuttamaan finanssialan tulevaisuuteen. Murrokseen vastaaminen vaati alan toimijoilta aiempaa enemmän reagointiherkkyyttä, sopeutumiskykyä ja kansainvälistä palveluosaamista.

Tulevaisuuden kilpailijat kotimaisillakin finanssimarkkinoilla ovat suurelta osin aivan muita kuin nykyiseltään tuttuja kilpakumppaneita (OP Vuosi 2015).

Toisaalta digitalisaation nähtiin OP:ssa mahdollistavan monikanavaisten palvelujen tarjoamisen kustannustehokkaasti ympäri vuorokauden.

Demografinen muutos liittyi väestön ikääntymiseen eliniän pidentyessä ja kaupungistumisen jatkuessa. OP:ssa omaksuttiin yhteiskunnallinen rooli osuustoimintaperustaan nojaten ja nähtiin myös liiketoimintamahdollisuus hyvinvoinnin turvaajana ja terveystalveluiden tuottajana, kun senioripalveluiden tarve tulevaisuudessa kasvaa.

OP:n vastaus toimintaympäristön murrokseen oli uudistettu strategia, joka nosti esiin ryhmän ainutlaatuisen kaksoisroolin – liiketoiminnallisen roolin lisäksi OP halusi ottaa vahvan yhteiskunnallisen roolin. Strategian painopisteenä oli kasvu, mutta osuustoiminnalliselle yritykselle tuloksen tekeminen ei ole itseisarvo.

Asiakasomisteiselle yritykselle hyvä tuloksen tekeminen ei ole itseisarvo. Oleellista on se, miten yhdessä menestymisen tulokset käytetään omistajayhteisön kannalta parhaalla tavalla. (OP Vuosi 2015.)

Digitaaliseen murrokseen vastattiin keskittymällä palveluiden kehittämiseen: OP:n tuotteiden ja palveluiden oli oltava moderneja ja kansainvälisen vertailun kestäviä. Kattavaa kansainvälistä palvelukykyä parannettiin laajentamalla

kumppanuusverkostoa. Ketteryyttä ja sopeutumiskykyä lisättiin siten, että olisi valmius vastata toimialan muuttuviin ansaintamalleihin. Uusimpien teknologioiden aktiivista hyödyntämistä suositettiin tuote- ja palvelukehityksessä. Asiakkaan vallan kasvu digitaalisten palvelujen lisääntyessä nähtiin inspiraationa palvelujen jatkuvalle kehittämiselle. Monikanavaisuuden eli verkko- ja mobiilipalveluiden sekä henkilökohtaisen palvelun saumaton yhteys nostettiin strategian kärkeen ja niiden saatavuus ajasta ja paikasta riippumatta. Palvelu- ja tuotekehitykseen palkattiin digiosaajien lisäksi myös palvelumuotoilijoita kehittämään palveluprosessia ja asiakaskokemusta. Myös aktiivista läsnäoloa ja osallistumista sosiaalisen median kanavissa korostettiin. Pääjohtaja itse näytti esimerkkiä aktiivisena twiittaajana.

Yhteiskunnallista roolia oli mukana liiketoiminnassa silloin, kun haluttiin huolehtia finanssipalveluiden alueellisesta kattavuudesta ja saatavuudesta ja tarjota näin palveluja erilaisille asiakasryhmille, mitä liikepankit eivät enää tehneet.

Vaativa tehtävämme on viedä asiakkaamme läpi digitaalisen murroksen - heidän omilla ehdoillaan. Meillä on mahdollisuus edistää digitalisaation edistämistä koko yhteiskunnassa. Asiakasomisteisena yrityksenä meillä on siihen erityisen hyvät edellytykset. (OP Vuosi 2015.)

Myös terveys- ja hyvinvointipalveluiden kehittäminen Omasairaala-verkoston laajentamisella ja uudenlaisten vakuutus tuotteiden tuomisella markkinoille oli osittain yhteiskunnallista näkökulmaa. Pohjolan lunastaminen pois pörssistä toi OP:lle enemmän liikkumatilaa voittojen käytölle ja ryhmä asettikin itselleen selvästi korkeammat vakavaraisuustavoitteet, kuin sääntely olisi edellyttänyt. Tällä haluttiin turvata liiketoiminnan jatkuvuus. OP:ssa huolestuttiin talouden yleisestä taantumasta ja toimijoiden passiivisuudesta ts. pankin asiakkaiden alaviereisyydestä, joten ryhmä kehitti #Suominousuun-hankkeet, joilla kiritettiin taloudellista kasvua yrityksissä ja saatiin positiivisempaa virettä yhteiskuntaan. Pk-yrityksille kehitettiin uusi rahoitusvaihtoehto, jossa yhdistettiin laina ja riskirahoitus, mikä mahdollistaisi investointeja ja tuoteideoiden kaupallistamisen. Myös lyhennysvapaaohjelmalla haluttiin helpottaa monen kotitalouden taloustilannetta.

Kestävä kehitys oli yhä tärkeämpi osa strategiaa, mikä näkyi niin, että OP Ryhmässä kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota läpinäkyvyyteen ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Resurssi- ja energiatehokkuuden tarkkailu otettiin käyttöön omassa toiminnassa ja asiakkaille tarjottavissa palveluissa. Välillisten vaikutusten avaaminen asiakkaille tuli tärkeäksi esimerkiksi rahastojen hiilijalanjäljen raportoimisella. Vastuullisuus otettiin yhä enemmän huomioon mm. hankintaketjuissa sekä rahoituspäätöksissä ja yhteisöllistä roolia korostettiin. Finanssiala on osa kansantalouden arvoketjua, missä tuotetaan välttämättömiä pankkipalveluita kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille suoraan tai välillisesti. Toimitusketjuissa muodostuu myös välillisiä vaikutuksia, joiden vastuullisuudesta OP Ryhmä huolehtii osana oman arvoketjun riskienhallinnan, tietoturvan ja vastuullisuusnäkökulmien huomioimista kaikissa vaiheissa.

Vuonna 2015 strategiassa korostuu OP Ryhmän kaksoisrooli: liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen. Osuustoimintaperusta ja Pohjolan vetäminen pois

pörssistä antoivat siihen mahdollisuuden ja motiivin. Strategisista tavoitteista nousivat esiin erityisesti monikanavaisuus, ketteryys ja sopeutumiskyky, sosiaalinen media, alueellinen kattavuus, terveys- ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen, sääntelyä korkeampi vakavaraisuus ja yhteiskunnallinen vastuu.

Vuoden 2016 alussa OP:ssa saatiin valmiiksi kaikkien aikojen laajin toimintaympäristön analyysi. Sen viesti oli selvä: finanssiala on historiansa rajuimman muutoksen kourissa. Useat toisiinsa kytkeytyneet megatrendit ja muutosilmiöt muokkasivat toimialaa monelta suunnalta. Ne tulevaisuuden visiot, mitä aiemmin oli ennustettu, toteutuivat nyt reaali maailmassa rytinällä. Voimakas ja nopeasti etenevä digitaalinen murros toi jatkuvasti uutta toimialarajat ylittävää kilpailua. Koko talouden pelisäännöt olivat voimakkaassa muutoksessa pitkään jatkuneen epävarmuuden seurauksena. Työelämän murros ja poliittinen epävarmuus toivat lisäksi omat haasteensa. Muutosvoimien laajuus ja moninaisuus näyttäytyi hengästyttävänä strategiselle johdolle silloin, kuten myös jälkikäteen muutoksen tutkijoille. Kilpailun globalisoituessa maailmasta tuli keskinäisriippuvainen. Teknologinen kehittyminen vain kiihtyi entisestään ja toi koko ajan uusia ilmiöitä kuten robotisaation, pilvipalvelut, IoT eli esineiden internetin, avoimet rajapinnat, biometriset tunnisteet, kyberiskujen kasvun, asiakkaan vallan kasvun, lohkoketjut, Big datan ja tuotteista siirtymisen palvelukokonaisuuksiksi. Asioista ja ilmiöistä oli puhuttu, mutta nyt ne kaikki tuntuivat olevan läsnä. Oman datan tietoisuus ja merkitys kasvoi, mikä lisäsi EU-tasolla sääntelyä yrityksissä asiakasdatan käytöstä. Jakamistalous voimistui ja toisaalta kuluttajatrendit muuttuivat nopeasti. Terveys- ja hyvinvointipalvelujen tarve kasvoi väestön ikääntyessä ja hoitaja- ja lääkäripulasta puhuttiin. Karhinen (2016) nosti esiin myös ansaintamallien muutoksen tulevaisuudessa:

Ansainta rapautuu, sillä jopa 30–40 % ansainnasta häviää 5–10 vuoden sisällä. (Karhinen 22.9.2016.)

Finanssialan tehokkuusvaateen hän näki myös nousevan uudelle tasolle. Kun sääntely vapauttaa kilpailua, painopisteen nähtiin siirtyvän perinteisistä finanssitilanteista asiakkaan tarpeen ympärille muotoiltuihin kokonaisratkaisuihin. Asunto- ja autolainat toivat vuonna 2016 puolet OP:n tuloksesta, mutta jatkossa asiakkaalle ei enää riitä se, että saa lainan auton tai asunnon ostoa varten, vaan laina on osa palvelukokonaisuutta. Nykyisin suurin osa autoista myydään jo osamaksukaupalla suoraan autoliikkeistä, jolloin neuvotteluosapuolina ovat autoliikkeet, jotka kilpailuttavat kansainvälisiä ja kotimaisia rahoitusyhtiöitä ja vakuutusyhtiöitä, tarjotakseen asiakkaille mahdollisimman kilpailukykyisen rahoituksen. Karhisen mielestä tulevaisuudessa ei välttämättä enää tarvita perinteisiä pankkeja ja vakuutusyhtiöitä, vaan palveluita voi tuottaa myös muut toimijat.

Pankki- ja vakuutustoimintaa kyllä tarvitaan, mutta sitä eivät välttämättä tee pankit. Seuraavan kymmenen vuoden aikana liiketoimintamme tuloksesta puolet tulee sellaisesta liiketoiminnasta, mitä meillä ei vielä ole. (Karhinen 22.9.2016.)

OP:n vastaus historiallisen rajuun murrokseen oli uusi pitkän aikavälin strategia, jonka suuri visio oli muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen

ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Mittava osa, jopa 2 miljardia euroa, osuuskunnan voitoista suunnattiin viiden vuoden kehitysinvestointiohjelmaan, jolla strateginen muutos päätettiin toteuttaa. Uudistumisprosessi oli valtava, mutta OP:lla oli vahva halu johtaa finanssialan muutosta eturintamassa. Se vaati vahvaa johtamista, kunnianhimoisen tehokkuusohjelman, haastavien uusien liiketoimintojen ja liiketoimintamallien luomista sekä kattavaa osaamisen uudistamista. Johtamista muutettiin radikaalisti suoraviivaistamalla toimintaa ja toimeenpanoa. Pohjolan lunastaminen pois pörssistä antoi valtavasti tilaa ja energiaa uudelleenlaiselle johtamiselle. Rakenteita selkeytettiin vähentämällä siloja: yhtiöpohjaisesta johtamisesta siirryttiin kolmen liiketoiminta-alueen johtamiseen. Uudet toimitilat toivat myös uuden tavan tehdä työtä ilman omia työhuoneita, mikä paransi vuorovaikutteisuutta, yhteisöllisyyttä ja tiedonkulkua sekä tilankäytön tehokkuutta. Strateginen ohjaus eriytettiin operatiivisesta toiminnasta ja päätöksentekoa keskitettiin. Yksi tärkeimmistä strategioista oli yksi yhtenäinen OP Ryhmän ICT-järjestelmä, jota Karhinen painotti.

Yhtenäiset sisäiset toimintamallit ja keskitetty palvelutuotanto sekä etenkin yksi yhtenäinen ICT-järjestelmä on ollut kaiken kehityksen ydin, johon ei sallita poikkeuksen poikkeusta, koska se aiheuttaisi valtavasti tehottomuutta. (Karhinen 22.9.2016.)

Strategiassa korostettiin asiakaskokemuksen merkitystä kaiken kehittämisen lähtökohtana, kun palveluja ja toimintoja digitalisoitiin. Markkinoiden paine asiakkaiden taholta koettiin vahvana ja vaativana, mikä ohjasi kehittämistoimintaa. Pankkipalveluiden nähtiin tulevaisuudessa keskittyvän mobiiliin ja muihin älylaitteisiin.

Mobiilipalvelujen jatkuva parantaminen oli kehittämisen keihäänkärkenä ja mobiili päihitti verkon pankkiasioinnissa ensimmäistä kertaa vuonna 2016. Tulevina vuosina päätettiin rakentaa pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vahinkovakuutukseen täysin digitaaliset liiketoiminnot. Suomalaisia houkuteltiin sijoittajiksi #SijoitaSuomeen-avauksella, joka onnistuikin tuomaan runsaasti uusia omistajia suomalaisille pörssiyhtiöille ja samalla OP:n sijoittamisen palveluille lisää uusia asiakkaita. Voittava asiakaskokemus rakennettiin ihmisen ja teknologian yhteispelin perustalle. Asiakaskokemusmittarit otettiin käyttöön, millä analysoitiin asiakkaiden suositteluhalukkuutta.

Yritysasiakkaiden palveluja kehitettiin koko yrityksen elinkaaren tarpeita silmällä pitäen ja tehtiin Euroopan investointirahaston kanssa sopimus pk-yritysten rahoittamisesta innovaatioiden ja kasvun vauhdittamiseen. Strategisia aloitteita tehtiin systemaattisesti 15 strategisen hankkeen kautta. Päätettiin luoda toimialarajat ylittäviä kokonaisratkaisuja ja markkinoita uudistavia liiketoimintamalleja asumiseen, terveyteen ja hyvinvointiin, liikkumiseen, kaupankäyntiin, taloudenhallintaan ja turvallisuuteen.

Asetettiin tavoite kasvattaa tulevina vuosina terveys- ja hyvinvointipalveluista neljäs liiketoiminta-alue. OP:n liiketoiminnot jakautuivat vuonna 2016 siten, että pankkitoiminta muodosti 58 % kokonaisuudesta, vahinkovakuutus 23 % ja varallisuudenhoito 19 %.

Perustehtävää toteutettiin luomalla kestäväää taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla. Arvoissa korostuivat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen. Yhteisöllisen roolin toteuttamista jatkettiin mm. lahjoittamalla yliopistoille yli 6 miljoonaa euroa.

Vuosi 2016 oli mittavan strategisen uudistusprosessin vuosi, jolloin hauduttiin digitaaliseen murroksen aiheuttamaan koko finanssialan liiketoimintamallien uudelleenarviointiin ja täysin uudenlaiseen tulevaisuudenkuvaan. Strategisen johdon fokus oli nyt täysin nykyisten ja uusien liiketoimintamallien kehittämisessä, millä nähtiin pankkien tulevaisuuden kannalta olevan ratkaiseva vaikutus. Pohjolan lunastaminen pois pörssistä sekä kolmeen liiketoiminta-alueeseen siirtyminen oli helpotus johtamiselle, jolloin voitiin keskittyä yhden yhteisömuodon vahvuuksien johtamiseen eikä tarvinnut enää tehdä kompromisseja pörssiyhtiön tai tytäryhtiöiden näkökulmien vuoksi. Voidaan sanoa, että vuosikymmenen alusta alkaen oli tehty merkittäviä rakenteellisia uudistuksia, jotka valmistivat OP Ryhmää tulevaan murrokseen, mutta nyt uudistusprosessi lähti toden teolla käyntiin. Pääjohtaja etunenässä visioi, viesti muutoksesta henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Hän johti aktiivisesti strategian toimeenpanoa lukuisten strategisten hankkeiden kautta, joilla pyrittiin löytämään tulevaisuuden uusia liiketoimintoja ja liiketoimintamalleja.

Pankkien tulevaisuudesta Karhisen (22.9.2016) näkemys oli, että monet pankit tulevat ajautumaan pois markkinoilta, mutta suuri osa jäljelle jäävistä pankeista hoitaa jotakin tiettyä osaa arvoketjussa ja toimivat ikään kuin prosessitehtaina suorittaen omaa osaansa arvoketjussa ilman suoraa yhteyttä asiakkaaseen. Markkinoilla tulee Karhisen mukaan olemaan operaattoreita, jotka kilpailevat erilaisia pankkipalveluita ja tarjoavat niitä asiakkaille. Osa pankeista tulee toimimaan myös operaattoreina, jolloin niillä on suora yhteys asiakkaisiin. Karhisen visio OP Ryhmän tulevaisuudesta oli operaattorina toimiminen. (Karhinen 22.9.2016.)

Vuonna 2017 finanssialan murroksen koettiin johtuvan voimakkaasti ja nopeasti etenevästä digitaalisesta murroksesta. Kilpailu oli muuttunut: finanssipalveluita tarjosivat myös kansainväliset teknologiajätit ja alan uuden toimijat. Esimerkiksi autokaupan tarjouksissa osamaksusopimusten takana olevat rahoitusyhtiöt ja vakuutusyhtiöt olivat yhä useammin kansainvälisiä finanssijättejä, joiden kilpailuun oli vaikea vastata. Asiakkaiden valta kasvoi sitä mukaa, kun vaihtoehtot kasvoivat ja palveluntarjoajan vaihtaminen kävi yhä helpommaksi. Asiakkaat edellyttivät aiempaa älykkäämpiä ja ennakoivampia palveluita ympäri vuorokauden. Toiminnan läpinäkyvyys ja vastuullisuus näkyi yhä enemmän asiakkaiden ja sidosryhmien arvovalinnoissa, mihin oli pakko reagoida. Siirtymisen omistamisesta käyttöoikeuden hallintaan haastoi monet perinteiset finanssialan toimintatavat. Finanssialalla pyrittiin löytämään uusia kasvun lähteitä hyvinvoinnin turvaajana, terveystaloudellisten tuottajana sekä uusien taloudellisten aktiviteettien luojana. OP Ryhmä oli uudistanut strategisen johtamisen malliaan edellisenä vuonna ja seurasi ennakoivasti toimintaympäristön muutosta sekä

haki aktiivisesti pitkän aikavälin strategiansa mukaisesti kasvumahdollisuuksia finanssikentässä.

Strategia vuodelle 2017 määriteltiin liiketoiminnan uudistamiseksi asiakkaan eduksi. OP Ryhmän kerrottiin olevan muutosmatkalla, jota ohjaa asiakas. Tavoitteena oli hyödyntää toimintaympäristön murroksen tarjoamia mahdollisuuksia liiketoiminnan ja palveluiden rohkeaan uudistamiseen. Osuustoiminnallisuus ja asiakasomisteisuus ohjasivat toimintaa, jolloin painopiste kehitystoiminnassa pidettiin erityisesti sellaisilla alueilla, jotka loivat merkittävää uutta asiakasarvoa ja hyötyä ympäröivälle yhteiskunnalle. Finanssipalveluita uudistettiin mittavilla hankkeilla. Kehitettiin erityisesti digitaalisia palveluita, liiketoimintaprosessien digitalisointia ja automatisointia, palveluprosessien sujuvoittamista ja nopeuttamista, sekä monien keskeisten teknologia-alustojen perusjärjestelmien uudistamista. Strategisen uudistumisen keskiössä oli siirtyminen tuotekeskeisestä ajattelumallista asiakaskeskeiseen muotoiluajatteluun, ts. palvelumuotoiluun, jossa kaiken kehittämisen lähtökohtana oli syvälinen asiakasymmärrys ja jatkuva toiminnan parantaminen tiiviissä dialogissa asiakkaiden kanssa. Verkkopalvelun uudistaminen oli tästä hyvä esimerkki; palvelu avattiin betavaiheessa asiakkaille ja palvelua kehitettiin asiakkaiden antaman palautteen pohjalta.

Muuntautuminen finanssiryhmästä kohti monialaista palveluyritystä jatkui vauhdikkaasti. Esimerkiksi OP:n liikkumisen palvelut monipuolistuivat sähköautoilun, yhteiskäyttöautojen ja kausiautojen palveluilla. Pohjola Sairaalan verkosto kasvoi. OP järjesti Suomen suurimmat sähköiset edustajiston vaalit, kehitti uudenlaisen liikennevakuutuksen ja oli mukana järjestämässä useita suomalaisten yritysten pörssilistautumisia. OP:n ensimmäinen joukkorahoituskierros toteutettiin onnistuneesti ja vastuullisuusohjelman päivittäminen tähtäsi hiilipositiivisuuteen. Strategisten hankkeiden toteuttaminen eteni laajalla rintamalla hyvin, mutta haasteita ilmeni tehokkuustavoitteissa ja osaamisen uudistamisessa. Vuosi 2017 oli pääjohtaja Karhisen viimeinen vuosi OP Ryhmässä.

Vuonna 2018 OP:n kuvattiin olevan keskellä merkittävää toimintaympäristön ja toimialan muutosta. Maailman, teknologian ja kilpailukentän koettiin muuttuvan nopeasti ja tuovan mahdollisuuksia, joita ei osattu edes kuvitella. Asiakkaiden odotusten nähtiin kasvavan koko ajan ja käyttäytymisen muuttuvan, kun digitaalinen asiointi yleistyy entisestään. Ilmastonmuutoksen torjuminen oli noussut aikakauden suurimmaksi yhteiseksi haasteeksi. Datan arvon ja merkityksen jatkuva kasvu nähtiin mahdollisuutena ymmärtää paremmin asiakaskäyttäytymistä ja kehittää palveluja asiakaslähtöisempään suuntaan. Tietosuojalainsäädännöllä on kuitenkin pyritty varmistamaan, että asiakkaalla on valta päättää, mihin tietoja käytetään. Tietojen hyödyntämiskyky nähtiin yritysten keskeisenä menestystekijänä. Talouden ja työelämän murros nähtiin pakottavan yrityksiä kehittämään sisäisiä ja ulkoisia toimintamallejaan. Työvoiman vapaan liikkuvuuden nähtiin parantavan mahdollisuuksia rekrytoida asiantuntijoita rajojen yli, mutta samaan aikaan kilpailu parhaista työntekijöistä ja osaamisesta kiristyi.

Uusi pääjohtaja Ritakallio aloitti keväällä 2018 ja syksyllä OP Ryhmän uudisti strategian ja päivitti vision. Tavoite oli olla Suomen johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä asiakasmäärillä mitattuna ja edelläkävijä, josta muut ottavat mallia. Visio oli olla vetovoimaisin alan toimija niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Strategian painopistettä ja näkemystä finanssialan murroksen vauhdista tarkistettiin ja ryhdyttiin uudelleenorganisoi- maan toimintaa.

Uudessa johtamismallissa päätöksenteko rakennettiin henkilö- ja yritys- asiakkaiden ympärille. Asetettiin viisi strategista askelta maaliin pääsemiseksi. Erinomainen työntekijäkokemus nostettiin ensimmäiseksi teemoilla työhyvin- vointi, työn merkityksellisyys ja työn sujuvuus. Siirryttiin vaiheittain toteutta- maan ketterää, itseohjautuvaa toimintatapaa, joka antoi vapautta ja vastuuta tii- meille, nopeutti päätöksentekoa ja ohjasi työskentelyä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Toiseksi askeleeksi asetettiin paras asiakaskokemus, jonka tavoitteena oli luoda sujuvampaa arkea asiakkaille. Tämä tarkoitti asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämistä ja ratkaisemista kaikissa kanavissa, puhelinpalveluissa, kasvok- kain kohtaamisissa ja digipalveluissa. Asiakaskokemusta mitattiin brändi- ja kohtaamistasolla.

Kolmas askel oli saavuttaa kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta vuoteen 2020 mennessä. Viestintää kirkastettiin omistaja-asiakkuuden OP-bonuksista ja muista rahanarvoisista eduista sekä vaikuttamismahdollisuuksista. Uutena koh- deryhmänä otettiin mukaan myös nuoret. Omistaja-asiakkaan hyöty ja lisäarvo nostettiin strategiakauden työn keskiöön. Omistaja-asiakkaiden edut esimerkiksi palvelumaksuissa pitävät asiakkaat keskimääräistä lojaalimpana OP:lle ja on näin merkittävin pysyvä kilpailuetu, minkä OP Ryhmä on pystynyt ainakin tois- taiseksi säilyttämään.

Neljäs askel maaliin oli saada tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeam- maksi. Keskusyhteisössä käynnistettiin kustannussäästöohjelma, jonka tavoit- teena oli 100 miljoonan euron vuotuiset säästöt tarkentamalla strategian fokusta, keskittymällä ydinliiketoimintoihin ja optimoimalla oman ja ulkopuolelta oste- tun työn suhdetta.

Viides askel oli kehittäminen tuottamaan. Tavoite oli saada kehittämiseen käytetyt rahat tuottamaan yhä parempia tuloksia. Jokainen kehittämiseen käyte- tyistä euroista oli voitava perustella asiakkaille, ts. omistajille. Jatkossa kiinnitet- tiin yhä tarkemmin huomioita siihen, että kehitetään uusia palveluja oikeilla alu- eilla ja että toiminnan perusta on kilpailukykyinen. Finanssialalle oli muodostu- nut alustatalouden ekosysteemi, jossa yritykset kehittivät palveluita yhdessä toisten yritysten kanssa. Kaikkea ei ole järkevää tehdä itse, vaan OP Ryhmä lin- jasi toimivansa edelläkävijänä myös kumppaniverkoston luomisessa.

Pitkän tähtäimen strategian mukaisia kehittämisinvestointeja toteutettiin 400 miljoonan euron arvosta liiketoiminnan kilpailukykyyn kehittämiseen. Vuo- den 2018 hankkeiden kohokohtia olivat mobiiliavain, digitaalinen automaattinen asuntolainapäätös, ensimmäinen digitaalinen asuntokauppa, OP Laskulaina yri- tyksille, OP Saavutettava henkilöasiakkaille, joilla on rajoitteita verkkopalvelujen

käytössä, OP Sijoittajakoulu, pilottihanke kasvomaksamisesta, yrityksille OP Riskienhallintapalvelu ja digitaalinen vakuutus kortti, Pohjola Sairaalan mobiilisovellus hoidonarviointiin ja hoito-ohjeisiin sekä sijoituspohjainen kassanhallinnan ohjelma yrityksille. Uusia lohkokehjupohjaisia ratkaisuja kehitettiin yhteistyökumppaneiden kanssa. Täysin digitaalinen identiteetti luotiin uusille yrityksille lohkokehjuteknologian avulla yhdessä Asiakastiedon, Nordean ja Tiedon sekä viranomaisien kanssa. Listaamattomien yritysten osakkeiden kaupankäyntiin kehitettiin digitaalinen alusta lohkokehjuteknologiaa hyödyntäen yhdessä Asiakastiedon, Nordean, Privanetin ja Tiedon kanssa.

Pääjohtajan vaihdos näkyi strategisissa linjauksissa erityisesti henkilöstön merkityksen ja työntekijäkokemuksen parantamisen esiin nostamisella. Osavasta henkilökunnasta digitalisoituvassa yhteiskunnassa oli silloin ja on myös tänä päivänä pulaa monella toimialalla, joten henkilöstön sitoutumisella ja houkuttelevalla työnantajamielikuvalla on koko ajan kasvava merkitys yritysten strategian toteuttamisessa. Murroksessa asiakkaan vallan nähtiin kasvavan entisestään: asiakas päättää, mitä palveluja käyttää, mitä suosittelee ja kenelle antaa raha-asiansa hoidettavaksi. Käyttöön otettiin asiakaskokemusta arvioiva NPS-mittari. Kehittämishankkeisiin kiinnitettiin selvästi tarkempaa huomiota ja niiden aloittamiskriteereitä kiristettiin: vakavaraisuudesta oli pidettävä huolta kehittämisen rinnalla ja sen mahdollistamiseksi. Tavoite vähintään kahden miljoonan omistaja-asiakkaan saavuttamisesta vuoteen 2020 tuo keskimääräistä sitoutuneempia asiakkaita OP Ryhmälle ja vahvistaa kilpailuetua.

Vuonna 2019 OP Ryhmässä analysoitiin toimintaympäristön muutosta osana jatkuvaa strategiaprosessia. Seurantamalli pohjautui talouden, teknologian, regulaation, kilpailuympäristön ja asiakaskäyttäytymisen systemaattiseen analysointiin. Teknologian kehitys ja tiedon hyödynnettävyys nousivat yhä tärkeämmiksi mahdollistajiksi finanssialan tehokkuuden parantamisessa ja uusien palvelutarpeiden tyydyttämisessä. Avoimet rajapinnat mahdollistivat sellaisten ekosysteemien rakentamisen, jotka tarjoaisivat yhä kattavampia palveluita yli toimialarajojen tai maantieteellisten rajojen.

Datan määrän jatkuvan kasvun nähtiin luovan mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen. Dataan pohjautuvilla ansaintamalleilla tuotettujen palvelujen hinnoittelu osoittautui houkuttelevammaksi kuin perinteisten toimijoiden, joiden oli entistä vaikeampi vastata kilpailuun perinteisillä ansaintamalleilla. Dataa hyödyntämällä on mahdollista lyhentää palvelun tuotanto- ja arvoketjua, jolloin säävutetaan kustannussäästöjä, mikä puolestaan antaa mahdollisuuden laskea palvelun hintaa kuluttajalle ja samalla myös parantaa yrityksen katetta.

Talouden uudet pelisäännöt tunnistettiin. Digitalisaation ja alustatalouden kehittymisen nähtiin mullistavan maailman ja muuttavan talouden pelisäännöt pysyvästi. Keskinäisriippuvuuksien lisääntyminen sekä kauppasotien ja kansainvälisten konfliktien yleistymisen nähtiin myös kasvattavan finanssitoimialan riskejä. Korkotason painuminen ennennäkemättömän alas haastoi pankkien ja vakuutusyhtiöiden perinteisen ansainnan. Näkymät 2020-luvulle näyttivät tältä osin epävarmalta. OP Ryhmän maailmankuva tuleville vuosille 2020–2025 kiteytyi viiteen näkökulmaan: talouden hitaaseen kasvuun, sääntelyn tuomiin

haasteisiin, liiketoiminnan johtamiseen teknologian kautta, kilpailun kiristymiseen ja monimuotoistumiseen sekä asiakaskäyttäytymisen muutokseen, jossa asiakaskokemus ratkaisee.

OP Ryhmän uusi strategia vuonna 2019 rakennettiin rullaavan prosessin aikana, jossa strategiaa muodostettiin, uudistettiin ja toteutettiin jatkuvasti. Toimintaympäristöä ja toimintamallia arvioitiin systemaattisesti, jotta kyettäisiin tekemään jatkuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttamaan ne. Jatkuvan strategiaprosessin tavoite oli vastata omistaja-asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin reagoimalla joustavasti toimintaympäristössä tapahtuvaan jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen.

Strategiset painopistealueet seuraavalle vuodelle 2020 määriteltiin viiden kohdan mukaisesti: 1. Paras asiakaskokemus, 2. Enemmän hyötyä omistaja-asiakkaalle, 3. Erinomainen työntekijäkokemus, 4. Tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa ja 5. Kehittäminen tuottamaan. Tavoitteiden toteutumista seurattiin pitkän aikavälin strategisilla mittareilla. Mittareiksi valittiin oman pääoman tuotto, vakavaraisuus ja bränditason suosittelu, joille kaikille asetettiin selkeät tavoitteet.

Vision tarkoitus oli kirkastaa tekemistä ja näyttää suuntaa tulevalle. Visionä määriteltiin: johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. Vision saavuttaminen edellyttäisi, että OP lunastaisi tavoitteensa olla: 1. asiakkaiden ja kumppaneiden ensisijainen valinta, 2. markkina-asemaltaan johtava ja taloudellisesti vahva, 3. asiantunteva, luotettava ja vastuullinen, 4. finanssialan edelläkävijä ja uudistaja, 5. vetovoimainen työnantaja sekä 6. läsnä siellä missä asiakkaat ovat.

Menestyäksemme meidän on oltava vetovoimainen työnantaja, johon parhaat osaajat haluavat töihin. Tätä vetovoimaisuutta lisäämme nojaamalla arvoihimme ja uudistamalla finanssialaa rohkeasti. Olemme luotettava, vastuullinen ja asiantunteva – luottamus on toimintamme perusta nyt ja tulevaisuudessa. (OP Vuosi 2019.)

Strategiaprosessiin otettiin mukaan laajasti osuuspankkeja, hallintoa ja henkilöstöä. Jatkossakin strategiaa luvattiin rakentaa yhdessä. Koettiin, että näin parannettiin strategian laatua ja lisättiin yhdessä tekemistä, sitoutumista ja parannettiin työntekijäkokemusta.

Vastuullisen finanssitoiminnan edistäminen jatkui, kun OP Ryhmä oli allekirjoittamassa yhtenä perustajajäsenenä YK:n vastuullisen pankkitoiminnan periaatteita, joiden kautta sitouduttiin kestävän kehityksen tavoitteisiin ja ilmastonmuutoksen hidastamiseen. Uudenlaisia vastuullisia rahoitus- ja sijoitustuotteita tuotiin tarjolle niin yksityis- kuin yritysasiakkaille. Suomalaisten taloustaitojen edistäminen on yksi osa vastuullisuustyötä, jota OP Ryhmä teki lasten ja nuorten parissa sekä opetti digitaitoja senioreille. Myös paikallisen elinvoiman ja yhteisöllisyyden tukeminen kuului edelleen OP:n vastuullisuusohjelmaan sekä tietopääoman vastuullinen käyttö.

Vuosi 2020 oli hyvin poikkeuksellinen koronaviruspandemian tuodessa täysin arvaamattoman ja dramaattisen toimintaympäristön muutoksen jo valmiiksi useita vuosia jatkuneessa murroksessa olevalle finanssialalle. Alkavan 2020-luvun nähdään tuovan lukuisia muutospaineita. Talousnäkymien,

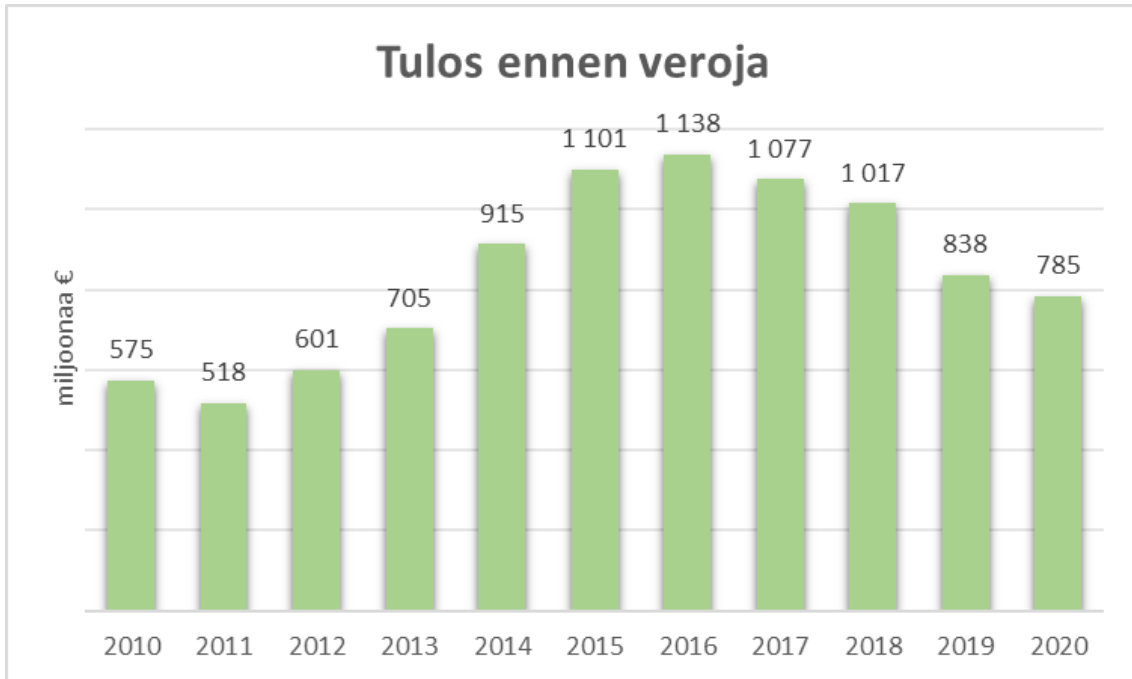
kilpailuympäristön, asiakaskäyttäytymisen, teknologian ja sääntelyn koettiin olevan jatkuvassa muutoksessa, joita on seurattava tarkasti. Tulevaisuuden ennakoimista jouduttiin tekemään entistäkin suuremman epävarmuuden vallitessa. Muutoksen tahtia on vaikea ennakoida, kun maailma voi muuttua nopeammin tai hitaammin kuin oletamme ja muutoksen suunta voi olla yllättävä. Sen osoitti koronaviruspandemia, joka ensin pysäytti lähes kaiken, mutta alkushokin jälkeen ryhdyttiin nopealla tahdilla kartoittamaan uusia palvelutarpeita täysin uuteen tilanteeseen. Asiakkaat ottivat valtavan digiloikan, kun monet joutuivat jäämään kotiin ja melkein kaikki toiminta täytyi tehdä digitaalisesti. OP Ryhmä kehitti uutta teknologiaan poikkeustilanteen tuomien haasteiden ratkaisemiseksi ja sääntelyyn tehtiin tilapäisiä muutoksia pandemiasta selviämisen tukemiseksi.

Vuoden 2019 tulos ennen veroja laski lähes 20 %, joten vuoden 2020 alussa uudelta pääjohtajalta vaadittiin isoa strategista muutosta tuloskehityksen kääntämiseksi. OP Ryhmä muutti suuntaa ja useita aiempia strategisia aloitteita päätettiin ajaa alas sekä päätettiin johtamisen, henkilöstön, tavoitteiden ja liiketoimintojen uudistamisesta (Talouselämä 2020).

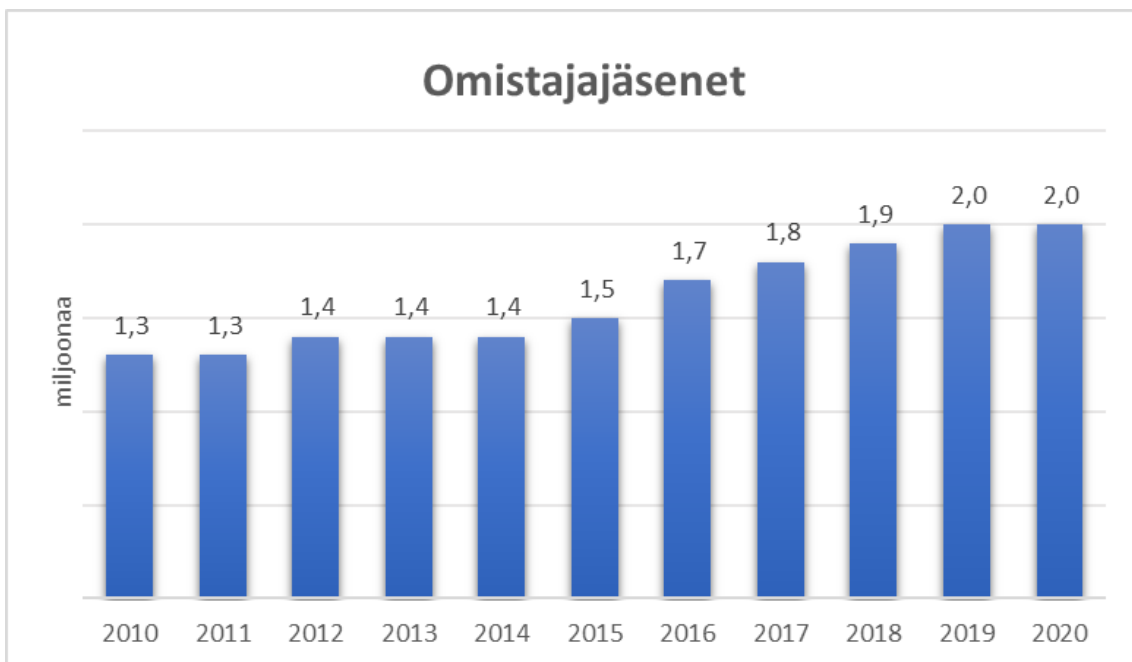
Poikkeuksellisena vuonna strateginen työ keskittyi perustehtävän äärellä asiakkaiden ja toimintaympäristön toiminnan tukemiseen. Muutoskyky nousi testiin, mutta määrätietoisilla toimilla pystyttiin varmistamaan, että yhteiskunnan näkökulmasta kriittiset palvelut toimivat myös kriisin aikana. OP Ryhmän perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Kotitalouksille ja yrityksille myönnettiin jopa 12 kuukauden maksuttomia lyhennysvapaita. 126 000 asiakasta käytti mahdollisuutta lyhennysvapaaseen koronakriisin aikana. Erilaisia palvelumuotoja kehitettiin riskiryhmille ja lahjoitettiin Pohjola Sairaalan henkilöstön työpanosta yhteiskunnan kannalta kriittisiin työtehtäviin.

Vuonna 2019 uudistettua strategiaa toteutettiin tuomalla tarjolle useita asiakaskokemusta parantavia palveluja, kuten digitaalisen sijoittamisen neuvontapalvelun sekä monipankkipalvelun. Yritysassiakkaille tuotiin ensimmäisenä Suomessa reaaliaikaiseen massamaksamiseen SEPA-pikasiirto. OP Ryhmän ICT-infrastruktuuripalvelut siirrettiin uudelle toimittajalle, jolla lisättiin palveluiden toimintavarmuutta, kustannustehokkuutta ja sujuvuutta. Samalla vähennettiin teknologiavelkaa. Haastavasta vuodesta huolimatta tuloksenteekokyky säilyi. Talouden odotettiin elpyvän vuonna 2021, mutta yritykset varautuivat pitkään matalan talouskasvun aikaan. Myös korkotason ennakoitiin pysyvän edelleen matalalla tasolla, mikä haastaa sekä pankkien että vakuutusyhtiöiden tuloksenteekokykyä.

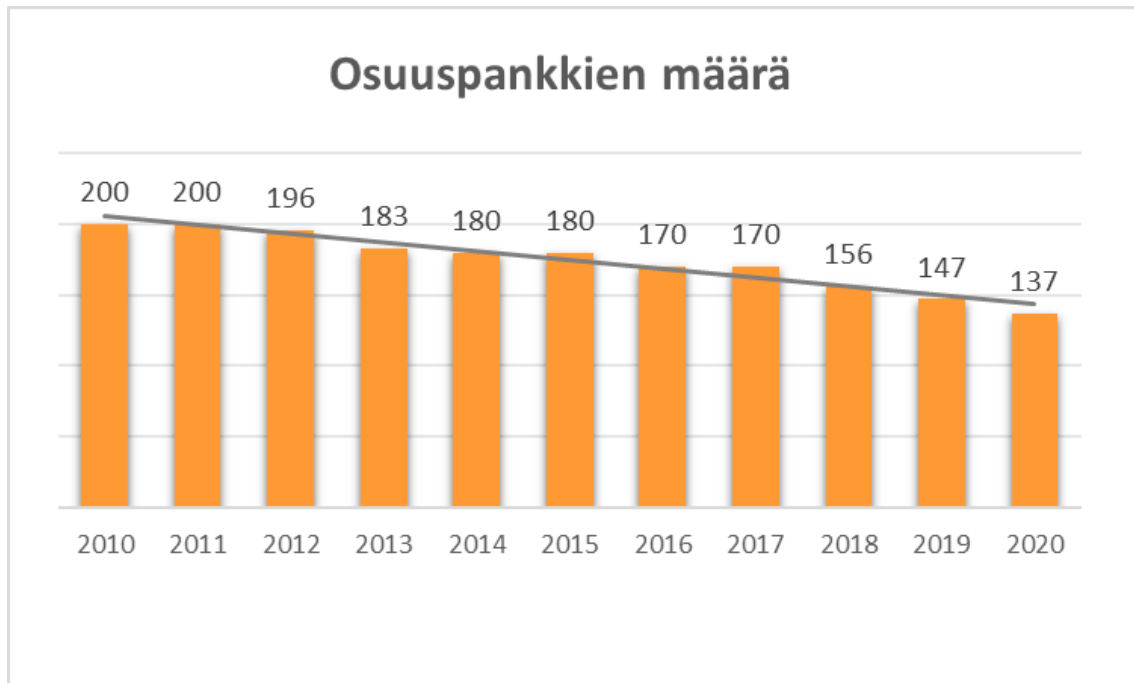
Seuraavissa kuvioissa on havainnollistettu kolmella strategisella mittarilla OP Ryhmän vuosien 2010–2020 tunnuslukuja. Kuviossa 3 esitetään, miten tulos ennen veroja (€) on kehittynyt. Kuviossa 4 on esitetty omistajajäsenten määrän kehittyminen. Kuviossa 5 näkyy itsenäisten osuuspankkien määrän muutokset, ei konttoreiden määrän muutokset. Osuuspankit ovat halunneet säilyttää laajasti konttoripalveluita kilpailijoista poiketen yhteiskunnallisen roolinsa takia.



KUVIO 3 OP Ryhmän tulos ennen veroja



KUVIO 4 OP Ryhmän omistajajäsenet



KUVIO 5 OP Ryhmän osuuspankkien määrän kehitys

4.3 Muutokset aikajanalla

Olemme poimineet keskeisimpiä toimintaympäristön muutoksia sekä OP Ryhmän strategialinjauksia ja tiivistäneet ne yhteiselle aikajanalle kuvion 6 muodossa. Aikajanan vasemmalla puolella ovat kappaleessa 4.1. avatut toimintaympäristön muutokset. Oikealla puolella on kuvattu OP Ryhmän keskeisimpiä strategialinjauksia, joita on käsitelty kappaleessa 4.2. Aikajanan tarkoituksena on havainnollistaa toimintaympäristön muutoksen ja strategian suhdetta toisiinsa. Strategisen muutoksen tarve on usein seurausta toimintaympäristön huomattavista muutoksista (Ansoff 1988), kiristyneestä kilpailusta tai vähentyneestä kysynnästä (Laine 2000).

**Muutokset
toimintaympäristössä**

**OP Ryhmän
strategialinjauksia**

2010

EUROOPAN VELKAKRIISI ALKAA

Epävarmat talousnäkymät ja matala korkotaso. Finanssikriisin jälkeistä toipumista.

VAKAVARAISUUS

Johtava finanssiryhmä, vahva vakavaraisuus, riittävä kannattavuus ja maltillinen riskinotto.

2011

VELKAKRIISI SYVENEÉ

Jatkuva epävakaas ja epävarmuus, haastavat toimintaympäristön muutokset, ja verkkopalveluiden lisääntyvä käyttö.

**UUSIEN KASVULÄHTEIDEN
LÖYTÄMISTÄ**

Uusien kasvulähteiden löytäminen myös uusilta liiketoiminta-alueilta, strategiayön uudistaminen ja vastuullisuus.

2012

SÄÄNTELY KIRISTYY

Euroopan talouden elvyttämistä ja matala korkotaso, päätös Euroopan yhteisestä pankkiunionista ja päätös pankkiverosta.

**KOKONAISVALTAINEN
FINANSSIPALVELU**

Osuustoimintaperusta, jatkuva strategiaprosessi ja finanssialan uudistaja.

2013

TALouden HIDAS ELPYMINEN

Pankkivero Suomeen, vähentyneet korkotuotot, toimintaympäristön murros, digitalisaatio ja Bitcoinin nousu.

Megatrendit: globalisaatio, demograafinen muutos, talouden tasapainottaminen, sääntely, kestävä kehitys

VASTUULLINEN PERUSTEHTÄVÄ

Ainutlaatuinen identiteetti, ylivertainen asiakaskokemus, vetovoimainen työyhteisö ja edistyksellinen finanssiryhmä. Investoinnit uusien palveluiden kehittämiseen. Kannattavuus ja vahva vakavaraisuus.

Pohjola Sairaala

2014

FINANSSIALAN MURROS SYVENEÄ

Lainsäädännöllisiä, taloudellisia ja yhteiskunnallisia muutoksia. Alalla suuret digitaaliset panostukset ja toimialarajojen hämärtyminen.

Megatrendit muuttavat toimintaympäristöä: makrotalous, kilpailijat, asiakkaat, sääntely, teknologia ja yhteiskunta

MARKKINOITA NOPEAMPI KASVU

Markkinajohtajuus pankkitoiminnassa, varallisuuden hoidossa ja vahinkovakuutuksessa.

Yhteiskuntavastuun edelläkävijä.

Finanssialan vetovoimaisin työnantajakuva. Toimialan aktiivisin ja innovatiivisin toimija Suomessa. Pohjola pois Pörssistä.

2015

TEKNOLOGINEN KEHITYS JA VARJOPANKKITOIMINTA

Teknologinen kehitys aiheuttaa muutosta myös asiakkaissa, sosiaalisen median kasvava merkitys, varjopankkitoiminnan kasvu ja ympäristöasiat.

Megatrendit: globalisaatio, digitalisaatio, demograafiset tekijät ja kaupungistuminen, talouden tasapainottaminen ja sääntely, kestävä kehitys ja vastuullisuus

KAKSOISROOLI - LIIKETOIMINNALLINEN JA YHTEISKUNNALLINEN

Uudistettu strategia: ainutlaatuinen kaksoisrooli - liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen.

- Monikanavaisuus, ketteryys ja sopeutumiskyky
 - Sosiaalinen media
 - Alueellinen kattavuus
 - Terveys- ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen
 - Sääntelyä korkeampi vakavaraisuus
 - Yhteiskunnallinen vastuu, #Suominousuun
- kampanja

2016

FINTECH

Teknologisen kehityksen kiihtyminen, talouden pelisääntöjen murros, kilpailun globalisoituminen, asiakkaiden demograafinen muutos, maailman kestävyyskriisi ja Brexit.

Sitran megatrendit: kestävyyskriisi, teknologian kehittyminen, globaali arkinen ja jännitteinen keskinäisriippuvuus.

MONIALAINEN PALVELUYRITYS

Poikkeuksellisen laaja uudistumisprosessi. Muutos puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. Investointiohjelma seuraavalle viidelle vuodelle.

2017

ROBOTIIKKA JA LOHKOKETJUTEKNOLOGIA

Robottiikan ja lohkoketjuteknologian kehittyminen. Puhelimella maksaminen yleistyy. Sääntely tulee vapauttamaan kilpailua ja rikkomaan toimialarajoja. Kilpailu kiihtyy ja globalisoituu. Kehitystä ohjaavat megatrendit ja ilmiöt kytkeytyvät monitahoisesti toisiinsa.

ASIAKASLÄHTÖISYYS

Uudistumista asiakkaan eduksi. Asiakasomisteisuus ohjaa toimintaa, asiakaskeskeinen muotoiluajattelu, ja muuntautuminen finanssiryhmästä kohti monialaista palveluyritystä.

Pääjohtaja Reijo Karhisen viimeinen vuosi.

2018

PSD2 JA DATAN ARVO

Datan arvo liiketoiminnassa ja asiakkaiden vallan kasvu. PSD2-maksupalveludirektiivi avaa kilpailua.

Megatrendit: teknologian nopea kehittyminen, datan arvo ja merkitys, globalisaatio, ilmastonmuutos

VISIO: VETOVOIMANEN FINANS SIRYHMÄ

Timo Ritakallio pääjohtajaksi. Visio: Suomen johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä henkilöstölle, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Strategisia tavoitteita:

- 2 milj. omistaja-asiakasta vuoteen 2020 mennessä.
- Tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa.
- Kehittäminen tuottamaan.

2019

KESTÄVYYSKRIISI

Ilmastonmuutos ja vastuullisuus, uusi vaativampi Z-sukupolvi. Yhteistyöstä voimaa yrityksille.

Megatrendit: globalisaatio, kaupungistuminen, ilmastonmuutos ja vastuullisuus, uusi teknologia ja tiedon hyödynnettävyys, talouden uudet pelisäännöt

JATKUVA STRATEGIAPROSESSI

Uudistettu strategia ja ajetaan alas aiempia avauksia. Jatkuva strategiaprosessi, oman pääoman tuotto, vakavaraisuus ja bränditason suosittelu.

2020

KORONAKRIISI

Tulevaisuuden ennakkointia suuren epävarmuuden vallitessa.

Koronapandemian yllättävät vaikutukset markkinoihin, asiakaskäyttäytymiseen ja megatrendeihin. Talousnäkömät, kilpailuympäristö, asiakaskäyttäytyminen, teknologia ja sääntely jatkuvassa muutoksessa.

JOHTAVA JA VETOVOIMAINEN FINANSsirYHMÄ SUOMESSA

Edistämme omistaja-asiakkaidemme ja toimintaympäristömme kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia.

KUVIO 6 Aikajana toimintaympäristön muutoksista ja OP Ryhmän strategialinjauksista

Aikajanalla toimintaympäristön muutoksen ja strategian yhteys näkyy selvästi useassa kohdassa. Euroopan velkakriisin aikaan OP Ryhmä on korostanut strategiassaan vakavaraisuuden kasvattamista ja vastuullisuutta, koska kriisitilanne ja sääntely niitä vaativat, mutta myös osuustoiminnallisuus velvoitti varovaisuuteen ja maltillisuuteen. Vuonna 2011 OP Ryhmässä huomattiin matalan korkotasoin ja heikkojen talousnäkömien rapauttavan pankkien ansaintaa, joten uusia kasvualueita ryhdyttiin kartoittamaan uusilta liiketoiminta-alueilta. Vuodesta 2013 alkaen OP Ryhmässä havahduttiin vähitellen siihen todellisuuteen, miten digitalisaation ja globalisaation eteneminen tulee vaikuttamaan myös finanssialan tulevaisuuteen. Strategiaprosesseja muutettiin, tehtiin yritysjärjestelyitä, laajennuttiin terveys- ja hyvinvointialalle ja johtamista keskitettiin. Vuonna 2014 finanssialan murroksen syventyessä OP Ryhmä investoi voimakkaasti kasvuun. Markkinoiden muuttuessa ja auetessa uusille toimijoille OP Ryhmä halusi vahvistaa asemaansa ja vetovoimaisuuttaan markkinoilla. Pitkä taantuma ja velkakriisit passivoivat yhteiskuntaa, jolloin OP Ryhmä halusi aktivoida toimeliaisuutta ja ottaa roolia finanssialan uudistajana.

Talouden pelisääntöjen murroksessa ja teknologisen muutoksen kiihtyessä OP Ryhmä teki merkittävän päätöksen vuonna 2016, kun se päätti aloittaa muuntautumisen puhtaasta finanssiryhmästä monialaiseksi palveluyritykseksi. Kasvaneet tuotot suunnattiin viiden vuoden investointiohjelmalla tulevaisuuden ICT-järjestelmien ja uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Asiakslähtöisyyteen panostettiin, sillä asiakkaiden valta kasvoi. Myös työnantajamielikuvan parantaminen on ollut tarpeen, kun pankkiala ei ole perinteisesti ollut uudistusmielisten nuorten suosiossa. Lisäksi OP Ryhmä on lisännyt yhteistyötä muiden yritysten kanssa, mitä suositeltiin toimintaympäristön muutoksissa (Ryall 2013). Pääjohtajan vaihduttua vuonna 2018 strategia linjauksia muutettiin, jolloin OP Ryhmästä kerrottiin finanssiryhmänä eikä monialaisesta palveluyrityksestä enää puhuttu. Aiempia strategia avauksia uusille liiketoiminta-alueille purettiin,

kun tuloskehitys oli kääntynyt selvään laskuun vuonna 2019. Koronapandemia vuonna 2020 pysäytti hetkeksi koko maailman, mutta tilanteeseen sopeuduttiin pian ja OP Ryhmässä ryhdyttiin kehittämään palveluja, sillä kansalaisten huoltovarmuuteen kuuluvat pankkipalvelut oli turvattava.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää finanssialan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia vuosina 2010–2020 sekä kuinka OP Ryhmä on vastannut toimintaympäristön muutoksiin strategiallaan. Tutkimuksen tulokset olemme tiivistäneet aikajanelle, joka havainnollistaa tapahtumien kulkua sekä toimintaympäristön muutoksen ja OP Ryhmän strategisten linjausten yhteyttä. Lisäksi tarkastelimme, mitä hyperkilpailulle tyypillisiä piirteitä pankkialan toimintaympäristössä oli havaittavissa tarkastelujaksolla.

Tutkimuksemme osoittaa selvästi, kuinka merkittävä, laaja-alainen ja alati kiihtyvä finanssialan murros on tapahtunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Muutoksen suurimpina ajureina pidetään digitalisaatiota ja globalisaatiota sekä Euroopassa sääntelyn lisääntyminen on vaikuttanut voimakkaasti pankkien toimintaan. Kaikissa ympäristömuuttujien tarkistuslistan (Taulukko 1) mukaisissa osa-alueissa on tapahtunut poikkeuksellisia muutoksia tarkastellulla ajanjaksolla. Koko vuosikymmen ajan tapahtunut kiristynyt sääntely, teknologian nopea kehittyminen, toimialarajat ylittävän kilpailun lisääntyminen, uusien tuotteiden ja palvelujen jatkuva kehittyminen ovat haastaneet pankkien liiketoimintaa ja strategiaa. Myös korkotason nähtiin laskevan historiallisesti miinuskoroksi, mikä aiheutti pankeille kannattavuusongelmia. Kaikki nämä muutokset yhdessä väestön ikääntymisen ja kaupungistumisen kanssa vaikuttivat voimakkaasti asiakaskäyttäytymisen muutokseen. Asiakkaiden vaatimukset, valinnanmahdollisuudet ja valta ovat kasvaneet digitalisaation ja globalisaation kiihtyessä. Lisäksi arvoketjuissa on tapahtunut muutoksia toimitusketjujen lyhentyessä ja uusien yhteistyömahdollisuuksien avautuessa. Toimintaympäristön monet toisiinsa kytkeytyvät muutokset ovat aiheuttaneet pankkitoimialalle historiallisen voimakkaan murroksen, jossa monet vanhat toimintamallit ovat vanhentuneet tai tulevat vanhentumaan. Nämä tutkimustulokset vahvistavat aikaisempien tutkimuksien tuloksia. Sajasalo, Auvinen, Järvenpää, Takala ja Sintonen (2019) totesivat tutkimuksessaan digitalisaation vaikuttavan nyt voimakkaasti finanssialaan, mikä on lisännyt asiakkaiden vaatimuksia pankkeja kohtaan sekä kiristänyt kilpailua pankkialalla. Lisäksi tunnustetaan, että digitalisaation tuoma murros on vasta alkuvaiheessaan (Pohjola 2015). Myös Schemmel (2019) on todennut

tutkimuksessaan Euroopan finanssialan sääntelyn muuttuneen radikaalisti ja py-
syvästi vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen.

Jotkut toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista viittaavat siihen, että finanssialalla kilpailu on muuttunut hyperkilpailulliseksi. D’Avenin (1998) mukaan hyperkilpailuun johtaa kuluttajien lisääntyneet odotukset, voimakas teknologinen kehitys, vähentyneet markkinoille pääsyn esteet ja “the use of deep pockets”. Näistä oli selkeitä merkkejä havaittavissa pankkialan toimintaympäris-
tössä vuosina 2010–2020. Kulutusikäytyminen sekä asiakkaiden odotukset pankkipalveluita kohtaan ovat muuttuneet jopa niin paljon, että perinteinen kä-
sitys pankin palveluista on kyseenalaistettu. Voimakas teknologinen kehitys on vaikuttanut koko yhteiskuntaan, mikä tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa. Sen seurauksena on syntynyt uusia palveluita ja radikaaleja innovaatioita, joista esimerkkeinä voidaan pitää lohkoketjuteknologiaa, virtuaalista valuuttaa Bitcoi-
nia ja robotiikan hyödyntämistä pankkipalveluissa. Teknologinen kehitys ja glo-
balisaatio ovat myös vähentäneet markkinoille pääsyn esteitä, minkä seurauk-
sena pankkialalle on muodostunut uudenlaista kilpailua. Myös Euroopan Unioni on vähentänyt alalle pääsyn esteitä, mistä esimerkkinä maksupalveludirektiivi PSD2. Ennen finanssikriisiä harva uskoi, että kuka tahansa voi tarjota asiakkaal-
leen pankin kaltaisia palveluita. Nyt kilpailu on toimialarajat ylittävää, eivätkä pankit kilpaile enää pelkästään toisten pankkien kanssa.

Toisaalta on myös asioita, jotka eivät ole muuttuneet hyperkilpailun mu-
kaisiksi. Hyperkilpailulle ominaista on kestävä kilpailuetu, koska kilpailijat kopioivat ja hyökkäävät nopeasti (D’Aveni 1995). OP Ryhmän kohdalla emme voi puhua täysin kestävästä kilpailuedusta, sillä sen erikoisuutena on osuuskuntamuotoinen organisaatorakenne, minkä takia osuuspankit voivat an-
taa asiakkailleen päätösvaltaa ja rahallista etua jakamalla voittoa. Rahallinen etu näkyy asiakkaille bonuksina ja hinnanalennuksina, mikä näyttää kasvatta-
neen omistaja-asiakkaiden määrää viime vuosiin asti. Samankaltaista voitonja-
koa eivät kilpailijat pysty tarjoamaan, minkä takia OP Ryhmällä on kilpailuetu, jota liikepankit eivät pysty kopioimaan. Lisäksi pankkien toimintaa säädellään edelleen, mikä rajoittaa kilpailua, vaikka sääntely on osittainen syy sille, miksi alalle pääsyn esteet ovat madaltuneet. Myös Makadokin (1998) toisella toi-
mialalla tehdyssä hyperkilpailun tutkimuksessa sääntelyn sanottiin olevan es-
teenä hyperkilpailutilanteen syntymiselle (D’Aveni ym. 2010). Toimintaympäris-
tön muutoksiin täytyy silti reagoida nopeammin kuin aikaisemmin säilyttääk-
seen kilpailukyvyyn suhteessa nykyisiin ja tuleviin kilpailijoihin. Hyperkilpailun toimivuutta osuuskuntamuotoisen organisaation kohdalla ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa otettu huomioon. Huomasimme tutkiessa, kuinka osuuskunta-
muotoinen organisaatorakenne voi tuoda muihin yrityksiin verrattuna kestä-
vämmän kilpailuedun.

Tutkimuksessa havaitsimme, että OP Ryhmä on aktiivisesti seurannut toi-
mintaympäristön muutoksia ja onnistunut strategiallaan vastaamaan moniin toi-
mintaympäristön vaatimuksiin. Osuustoimintaperusta edellytti OP Ryhmää huolehtimaan vakavaraisuudesta ja kannattavuudesta sekä ottamaan maltilli-
sesti riskiä (Peltonen 2020) tarkastelujakson alkuvuosina. Tämä osoittautui OP

Ryhmän eduksi myöhemmin, koska ryhmä oli taloudellisesti vahvempi otta-
maan vastaan myöhemminä vuosina tulevat isommat muutokset. OP pystyi in-
vestoimaan merkittävästi palvelujen kehittämiseen, ICT-järjestelmien uudistami-
seen (Porter ja Heppelman 2014) ja uusien liiketoimintamallien etsimiseen
(D’Aveni 1995; McGrath 2013; Porter ja Heppelman 2014) muutospaineiden li-
säntyessä. On havaittavissa viitteitä siitä, että myös OP Ryhmässä toimintaym-
päristön muutokset on koettu vaikuttavan kilpailun intensiteettiin. On ymmär-
retty, että pankkitoimiala on muuttunut ja jatkaa muuttumistaan tulevina vuo-
sina merkittävästi. Tulevat uutta teknologiaa hyödyntävät kilpailijat toimivat hy-
perkilpailun tilanteessa, joten myös pankkien on tunnettava uudet toimintatavat
ja ansaintalogiikat, vaikka ne eivät itse toimisikaan hyperkilpailulle ominaisilla
tavoilla. Tuntemalla kilpailijat ja heidän toimintatapansa on mahdollista vastata
kilpailuun. On nähtävissä, että kansainvälisten finanssi- ja teknologiajättien lii-
ketoiminta tulee vaikuttamaan yhä enemmän myös suomalaisten yritysten kil-
pailutilanteeseen globalisaation ja digitalisaation edetessä.

Tutkimuksemme osoittaa, että OP Ryhmän on onnistunut vastaamaan var-
sin hyvin toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Strategisissa toi-
missa on pyritty löytämään uusia kilpailuetuja (D’Aveni 1995; McGrath 2013)
sekä nykyisiltä että uusilta toimialoilta vuodesta 2012 alkaen. Poikkeuksellisen
suuri uudistumisprosessi alkoi vuonna 2016 uusien tulolähteiden ja liiketoimin-
tamallien löytämiseksi, jolloin tehtiin merkittävät pitkän tähtäimen investoinnit
finanssikonsernin muuttamiseksi monialaiseksi palveluyritykseksi. Lukuisilla
uusilla hankkeilla oli tavoitteena löytää uusia kilpailuetuja rohkeasti kokeile-
malla ja nopeasti suuntaa muuttamalla, mikäli sitä vaadittiin (D’Aveni 1995;
McGrath 2013). Muutoksia tehtiin nopeasti ottaen huomioon osuuskuntamuotoi-
sen organisaatorakeenteen, jonka demokraattinen hallintotapa voi olla hidas
reagoimaan (Peltonen 2020). Omistaja-asiakkaan kokemaan arvoon (Zenger 2013)
ja hyötyyn panostettiin sitoutumisen varmistamiseksi ja vahvimman kilpai-
luedun säilyttämiseksi. Strategiseen johtamiseen tuotiin ketteryyttä asteittain li-
sää ja nykyisin käytössä on jatkuva strategiaprosessi, joka mahdollistaa strate-
gian välittömän muuttamisen. OP Ryhmän tulos kehittyi melko hyvin ja oli yli
miljardi euroa vuoteen 2018 asti, jonka jälkeen tulos hieman laski. Omistaja-asi-
akkaiden määrä kasvoi koronavuoteen 2020 asti. Itsenäisten osuuspankkien
määrä laski tasaisesti fuusioiden ja konttoreiden lopettamisen myötä. Suotuisa
tuloskehitys ja omistaja-asiakkaiden määrän kasvu kertovat strategian onnistu-
misesta. OP Ryhmä käytti liiketoiminnan tuotoista valtaosan tulevaisuuden toi-
minnan kehittämiseen, kuten Holmström (1999) osuuskuntia ohjeisti kilpailussa
 pärjätäkseen. OP Ryhmä päätti vuonna 2016 investoida palvelujen kehittämiseen
2 miljardia euroa viiden vuoden uudistamisohjelmalla. Samalla OP Ryhmä val-
mistautui uuteen aikaan, jossa perinteisen pankkitoiminnan roolin nähtiin supis-
tuvan merkittävästi. Pääjohtajan vaihdoksen myötä vuonna 2018 strategista lin-
jaa uudistettiin maltillisesti, mutta tuloksen laskiessa vuonna 2019 päätettiin
aiempia strategisia aloitteita ajaa alas. Onko monialaisen palveluyrityksen visi-
osta luovuttu ja palattu peruspankkitoiminnan kehittämiseen? Uusimissa strate-
gialinjauksissa puhutaan pelkästään finanssiryhmästä eikä enää monialaisesta

palvelu yrityksistä. Koettiin muutos liian nopeana ja liian isona riskinä, minkä takia strategiaa muutettiin. Kilpailueduista vahvin eli omistaja-asiakkaiden hyvytykset ovat kantaneet OP Ryhmää tähän asti, mutta onko kilpailuetu riittävän kestävä jatkossa, jos asiakkaan muut sidokset pankkiin katoavat esimerkiksi laina-asiakkuuksien vähenemisenä. Suomen Pankin mukaan lainananto luottolaitossektorin ulkopuolella on kasvanut nopeasti myös Suomessa (Suomen Pankki 2019).

Taloudellisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi on nostettava esille OP Ryhmän vahva arvopohja, joka näkyy strategisissa linjauksissa koko tarkastelujakson ja mikä vaikutti ryhmän haluun ottaa voimakkaasti myös yhteiskunnallista roolia. Osuuskunnallisesta arvopohjasta huolimatta OP Ryhmän toiminta on kuitenkin sidottu tiukasti taloudellisiin tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen, kuten Teittinen ym. (2018) tutkimuksessaan arvojen merkityksestä suoritusten mittaamisessa havaitsivat.

Tutkimuksemme tarjoaa mielenkiintoista tietoa käytäntöä ja tulevaisuuden tutkimuksia varten. Tutkimustulosten pohjalta muodostettu aikajana (Kuvio 6) kokoaa finanssialan muutokset ja OP Ryhmän strategialinjaukset pitkältä aikaväliltä. Samanlaista pidemmän jakson vertailevaa aikajanaa ei ole aikaisemmin tehty. Aikajanasta voidaan tehdä päätelmiä OP Ryhmän kyvystä vastata toimintaympäristön muutoksiin, mikä antaa tulevaisuuden päätöksentekijöille arvokasta tietoa. Aikajana on havainnollinen ja selkeä tapa esittää strategisia kehityskulkuja ja on hyödyllinen käytännön työkalu myös muiden yritysten strategiselle johdolle tapahtumien vaikuttavuuden ajalliseen tarkasteluun. Tutkimuksemme tarjoaa mielenkiintoisen mallin toimintaympäristön ja strategian välisen yhteyden tutkimiseen ja esittämiseen. Toimintaympäristön muutos on ollut viime vuosikymmenen aikana erittäin merkittävää monella toimialalla, joten toimintaympäristön muutosten vaikutusta yritysten strategiaan on tarvetta selvittää muillakin aloilla. Myös monet tutkimuksessa esitetyt finanssialan muutokset ovat edelleen voimassa ja kehittymässä, minkä takia tulevaisuuden strategian luomisessa ne tulisi ottaa vielä huomioon. Erityisesti, jos jokin tutkimuksesta esiin tullut muutos ei ole aikaisemmin yrityksessä huomioitu.

Toimintaympäristön muutoksista huomasimme ainakin yhden asian, joka oli esillä vain median julkaisuissa, mutta ei OP Ryhmän vuosikertomuksissa. Lohkoketjuteknologiasta seuranneisiin virtuaalivaluuttoihin OP Ryhmä ei ole ottanut kantaa vuosikertomuksissaan. Ne ovat toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan pankkialaan niiden suosion kehittyessä. Bitcoinin suosio kasvoi, kun kuluttajien luottamus pankkijärjestelmään laski. Virtuaalivaluutat voidaan kokea uhkana tai niiden merkittävyys hyvin pienenä OP Ryhmässä, mutta niihin reagoimattomuus voi olla vaarallista kilpailukyvyn kannalta. Kuten aikaisemmin kuitenkin todettiin, vuosikertomuksissa ei tuoda esille asioita, joita ei haluta julkiseksi. Virtuaalivaluutat ovat mahdollisesti OP Ryhmässä huomioitu, mutta julkisesti niihin ei oteta kantaa.

Tutkimuksessa tärkeänä osana on ollut ajallinen vertailtavuus muutosten ja strategian kesken. Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta on tärkeää aikajoin tarkastella, kuinka hyvin on onnistuttu tulkitsemaan ympärillä tapahtuvia

muutoksia ja miten niihin on omassa toiminnassa vastattu. Todellisuudessa monet asiat ovat voineet tapahtua hieman eri aikaan kuin niistä on kirjoitettu. Esimerkiksi toimintaympäristön muutosten varhaiset merkit ovat olleet esillä jo ennen kuin niistä on kirjoitettu julkisesti mediaan (ks. Albright 2004). Lisäksi yritysten vuosikertomukset tehdään usein vasta seuraavan vuoden alussa, minkä takia niiden tietoja voidaan muokata sen hetken ympäristön mukaisiksi. Sen seurauksena esimerkiksi jotkut vuoden aikana tehdyt virhearviot voidaan vielä korjata oikeiksi. Olemme kuitenkin tehneet tutkimuksen saatavilla olevien tietolähteiden perusteella. Tärkeintä tässä tutkimuksessa on, että saadaan kokonaiskuva muutoksista ja siitä, missä järjestyksessä asiat ovat tapahtuneet. Tiedostamme silti ajallisen virheen mahdollisuuden.

Tutkimus osoitti selkeästi, kuinka merkittävän toimintaympäristön murroksen keskellä finanssiala parhaillaan elää ja kuinka suuri tarve pankeilla on strategiselle muutokselle. Aikajanan avulla olemme voineet osoittaa tapahtumien kulkua, mutta siihen kuinka hyvin strategiset päätökset tai hankkeet ovat onnistuneet, emme ole voineet tarkemmin perehtyä. Pankkisektorin uudet strategiset hankkeet voisi olla mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Strategisen johtamisen näkökulmasta olisi myös mielenkiintoista tehdä haastattelututkimus strategisen johtamisen ammattilaisten työskentelytapojen muuttumisesta, kun strateginen suunnittelu on muuttunut pitkän tähtäimen vuosisuunnittelusta jatkuvaksi strategiaprosessiksi. Sen lisäksi toimintaympäristön muutos jatkuu ja sen tutkimista voi aina laajentaa. Tutkimuksemme tarkastelujakso päättyi koronapandemian alkamiseen, mutta olisi mielenkiintoista perehtyä syvemmin, mitä pysyviä muutoksia koronavuodet ovat aiheuttaneet pankkialan toimintaympäristöön. Myös samankaltaisen tutkimuksen tekeminen toisenlaisessa kontekstissa mahdollistaisi mielenkiintoisen vertailun. Esimerkiksi samankaltainen tutkimus samalta ajanjaksolta, mutta toisesta maasta erottaisi eri maiden väliset erot sekä pankkialan että organisaation strategisten suuntauksien osalta.

LÄHTEET

- Albright, K. (2004). Environmental Scanning: Radar for success. *The Information Management Journal*. May/June, 38-45
- Ansoff, I. (1989). *Strategia 2000. Alkuperäinen englanninkielinen teos The New Corporate Strategy (1988)*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Takala, T., & Järvenpää, M. (2018). Antenarratives in Ongoing Strategic Change : Using the Story Index to Capture Daunting and Optimistic Futures. In H. Krämer, & M. Wenzel (Eds.), *How Organizations Manage the Future : Theoretical Perspectives and Empirical Insights* (pp. 133-151). Palgrave Macmillan.
- Bogner, W. & Barr, P. (2000). Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226.
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.212.12511>
- D'Aveni, R. (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Executive*, 9(3), 45-60.
<https://doi.org/10.5465/AME.1995.9509210281>
- D'Aveni, R. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition. *The Washington Quarterly*, vol. 21, no. 1, pp. 183-195.
- D'Aveni, R., Dagnino, G., & Smith, K. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic management journal*, 31(13), 1371-1385.
- Duriau, V., Reger, R. & Pfarrer, M. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies. *Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. Organizational Research Methods*. Volume 10 Number 1. January 2007 5-34.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eurooppa-neuvosto (2022). Pankkiunioni.
<https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/banking-union/> (luettu 25.5.2022)
- Haberberg, A. & Rieple, A. (2001). *The Strategic Management of Organisations*. Financial Times Prentice Hall, Pearson Education Limited. Essex, England.
- Hammarsten, H. (2017). Iso strategia muutos on iso riski.
<https://www.aalto.fi/aalto-leaders-insight/2017/iso-strategiamuutos-on-iso-riski> (luettu 31.5.2022)
- Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. (2011). *The handbook of market intelligence: Understand, compete and grow in global markets* (Second edition.). John Wiley & Sons.
- Helsingin Sanomat (15.5.2022). 81 päivää. <https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000008803169.html> (luettu 31.5.2022)
- Holmström, B. (1999). Osuuskuntien tulevaisuus yritysmaailman murroksen valossa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 95.vsk. 3/1999.
- Holweg, M. & Helo, P (2014). Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design. *International*

Journal of Production Economics, Volume 147, Part B, 230-238. ISSN 0925-5273. <https://doi.org/10.1016/j.ijspe.2013.06.015>

- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum: Helsinki
- Karhinen, R. (22.9.2016). Uudistu, uudistu, uudistu – johtaminen murroksessa, pääjohtaja Reijo Karhinen, OP Ryhmä [Video]. Youtube. Haettu 31.5.2022 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=THcGzhCU8KE>
- Kauppalehti (14.12.2010). "Sampo Pankin johtaja povaa pankeille kulukuuria - lehdet" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sampo-pankin-johtaja-povaa-pankeille-kulukuuria-lehdet/997d9378-8b3d-3745-bf08-3fb7c672ea15> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (22.11.2012). "Pankkiverolla 170 miljoonaa euroa" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankkiverolla-170-miljoonaa-euroa/1a3f41c0-d6f8-3a6b-a9b9-b203989f2981> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (7.10.2013). "Tutkija: Finanssialaa riivaa 7 helmasyntiä" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkija-finanssialaa-riivaa-7-helmasyntia/f8dd52b2-1561-3b60-bd6c-717249c5f537> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (18.1.2015). "Huippuekonomisti: Finanssialan pelastettava maailma" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/huippuekonomisti-finanssialan-pelastettava-maailma/e09c8e68-7202-37b2-949c-01973fdce536> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (2.4.2015). "Varjopankkitoiminta kasvaa" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/varjopankkitoiminta-kasvaa/60b89d88-9949-3238-8002-dae76a0c20e5> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (9.7.2016). "Nordean von Koskull: Ilman fintechiä kuolee" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nordean-von-koskull-ilman-fintechia-kuolee/d882b29a-5b47-3d77-8753-f626411f04c1> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (25.1.2017). "Roboteista tulee varainhoitajia - jopa neljännestä työpaikoista voi kadota" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/roboteista-tulee-varainhoitajia-jopa-neljannes-tyopaikoista-voi-kadota/76bd186d-6207-39f4-b407-3ee713ca9548> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (16.2.2017). "Finanssiala suitsuttaa: Trump suurin toivomme" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/finanssiala-suitsuttaa-trump-suurin-toivomme/0e4210f9-825d-3129-be3f-d42450e9d3c9> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (18.5.2017). "Pankkikonttoreista suljetaan lähivuosina jopa puolet" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankkikonttoreista-suljetaan-lahivuosina-jopa-puolet/e00a4cb6-0204-3cdf-90f9-a1e8400e426f> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (9.10.2017). "Pankit ja pörssit voivat tulla turhiksi" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankit-ja-porssit-voivat-tulla-turhiksi/b2fda325-bdc8-37d2-aa1c-e4687de85a2f> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (19.3.2018). "Nordeassa tuhat tehtävää siirtyy roboteille yksin tänä vuonna – Muutoksen voima on yllättänyt" <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nordeassa-tuhat-tehtavaa-siirtyy->

- [robotille-yksin-tana-vuonna-muutoksen-voima-on-yllattanyt/82a22acc-91b2-3055-a1c8-845bfd7c6d1e](https://www.kauppalehti.fi/robotille-yksin-tana-vuonna-muutoksen-voima-on-yllattanyt/82a22acc-91b2-3055-a1c8-845bfd7c6d1e) (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (3.7.2018). "Suurpankeista uhkaa tulla pelkkiä taustapalveluita - Pankkisektori on perässähihtäjä"
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suurpankeista-uhkaa-tulla-pelkkia-taustapalveluita-pankkisektori-on-perassahihtaja/536bf58a-d47a-3735-8452-a765b136b143> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (29.4.2019). "Avoimet pankkipalvelut muuttavat pankkisektoria - koska pohjoismaiset lähtevät mukaan?"
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/avoimet-pankkipalvelut-muuttavat-pankkisektoria-koska-pohjoismaiset-lahtevat-mukaan/99a33413-2e9d-4169-914d-19b879237776> (luettu 20.4.2022)
- Kauppalehti (14.2.2020). "Finanssiala: Vertailukelpoisen datan puute vaikeuttaa vastuullista sijoittamista"
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/finanssiala-vertailukelpoisen-datan-puute-vaikeuttaa-vastuullista-sijoittamista/144d86dd-b6d5-4712-8c5d-c34a99c22a55> (luettu 25.5.2022)
- Kauppalehti (6.9.2020). "Pitäisikö velkakatto unohtaa? Asuntolainojen ehtojen tiukat kiristykset istuvat huonosti koronakriisin synnyttämään talousahdinkoon"
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pitaisiko-velkakatto-unohtaa-asuntolainojen-ehtojen-tiukat-kiristykset-istuvat-huonosti-koronakriisin-synnyttamaan-talousahdinkoon/b1a8ec32-885b-49a5-9c21-f546227258d9> (luettu 25.5.2022)
- Laine, J. (2000). Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayhtymä osaksi. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. ISBN: 951-39-0510-1.
- Liebowitz, J. (2006). Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. Auerbach Publications.
- Lindskov, A., Sund, K. J. & Dreyer, J. K. (2021). The search for hypercompetition: Evidence from a Nordic market study. *Industry and innovation*, 28(9), 1099-1128.
<https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1848521>
- Mahto, R. V., Ahluwalia, S. & Walsh, S. T. (2018). The diminishing effect of VC reputation: Is it hypercompetition? *Technological forecasting & social change*, 133, 229-237. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.018>
- McGrath, R.G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, June 2013, 62-70
- McNamara, G., Vaaler, P., & Devers, C. (2003). Same as It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 24(3), 261.
<https://doi.org/10.1002/smj.295>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). FT Prentice Hall.

- Myllykoski, J. (2017). Ajassa kehkeytyvä strateginen muutos. Väitöskirja. Oulun yliopiston tutkijakoulu; Oulun yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö Acta Univ. Oul. G 91, 2017
- Naisbitt, J. (1982). Megatrends. Warner Books: New York
- Negash, S., & Gray, P. (2008). Business Intelligence. In: Handbook on Decision Support Systems 2. International Handbooks Information System. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48716-6_9
- OP Ryhmän vuosikertomukset haettu 1.6.2022 osoitteesta <https://www.op.fi/web/raportit/op-ryhman-raportit>
- OP-Pohjola -ryhmän vuosikatsaus 2010
 - OP Vuosi 2014
 - OP Vuosi 2015
 - OP Vuosi 2019
- OP Ryhmä (2022). OP Ryhmä lyhyesti. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti> (luettu 1.6.2022)
- Peltonen, T. (2020). Osuustoiminnan sielu. Books on Demand, Helsinki.
- Pirttimäki, V. (2007). Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto: Tampere
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. Journal of Counseling Psychology, 52(2), 137-145.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. International journal of qualitative studies in education, 8(1), 5-23. <https://doi.org/10.1080/0951839950080103>
- Pohjola, M. (2015) Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu. https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/06/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf (luettu 29.6.2022)
- Porter, M.E. (1980). Strategia kilpailutilanteessa. Alkuperäinen englanninkielinen teos Competitive Strategy. Oy Rastor Ab, Helsinki 1984
- Porter, M.E. (1985). Kilpailuetu. Alkuperäinen englanninkielinen teos Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. Weilin+Göös, Espoo 1988
- Porter, M.E & Heppelman J.E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, November 2014, 64-88.
- Ryall, M.D. (2013). The New Dynamics of Competition. Harvard Business Review, June 2013, 80-87
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. (2016). Strategy implementation as fantasising – becoming the leading bank. Accounting and Business Research, 46(3), 303-325. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1112764>
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Järvenpää, M., Takala, T., & Sintonen, T. (2019). The development of mobile banking services in a large Finnish financial

- organization. In A. A. Shaikh, & H. Karjaluoto (Eds.), Marketing and Mobile Financial Services : A Global Perspective on Digital Banking Consumer Behaviour (pp. 73-91). Routledge. Routledge Studies in Marketing. <https://doi.org/10.4324/9781351174466-4>
- Schemmel, J. (2019). Regulating European financial markets between crisis and Brexit. Journal of Financial Regulation and Compliance 2020, 28(4), 503-514. <https://doi.org/10.1108/JFRC-04-2018-0057>
- Shollo, A. & Kautz, K. (2010). Towards an Understanding of Business Intelligence. ACIS 2010 Proceedings. 86. <https://aisel.aisnet.org/acis2010/86>
- Sitra (2016). Megatrendit 2016. Helsinki. ISBN: 978-951-563-955-4.
- Suomen Pankki (2015a). Pankkisektori muutoksen kynsissä. Euro ja talous. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/> (luettu 10.10.2021)
- Suomen Pankki (2015b). Voisiko kyberhyökkäys johtaa finanssikriisiin? Euro ja talous. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/2/voisiko-kyberhyokkays-johtaa-finanssikriisiin/> (luettu 11.5.2022)
- Suomen Pankki (2017). Suomen pankkisektori kasvaa – pankkiunioni lievittää riskejä. Euro ja Talous. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2017/artikkelit/vakausarvio-suomen-pankkisektori-kasvaa-pankkiunioni-lievittaa-riskeja/> (luettu 10.10.2021)
- Suomen Pankki (2019). Vuosikertomus 2019. <https://vuosikertomus.suomenpankki.fi/2019/toimintakertomus/rahoitusvakaus/nopeasti-muuttuva-toimintaymparisto-haastaa-suomen-pankin-tilastotoimea/> (luettu 28.6.2022)
- Suomen Pankki (2020a). Digipankit haastavat konttoripankit kulutusluottojen tarjonnassa. Euro ja talous. <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2020/digipankit-haastavat-konttoripankit-kulutusluottojen-tarjonnassa/> (luettu 10.10.2021)
- Suomen Pankki (2020b). TIBER-FI – lipunryöstöä finanssialan kyberturvallisuuden kehittämiseksi. Euro ja Talous. <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2020/tiber-fi-lipunryostoa-finanssialan-kyberturvallisuuden-kehittamiseksi/> (luettu 25.5.2022)
- Suomen Pankki (2021). Suomessa toimivien luottolaitosten markkinaosuudet. https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet_luottolaitokset_fi/ (luettu 17.12.2021)
- Suomen Pankki (2022). Jokainen voi varautua maksamisen häiriötilanteisiin. Euro ja Talous. <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2022/jokainen-voi-varautua-maksamisen-hairiotilanteisiin/>
- Talouselämä (5.4.2013). “Fiva varoittaa: Pienet pankit ovat vaarassa, jos korot pysyvät alhaalla eikä talous kasva” <https://www.talouselama.fi/uutiset/fiva-varoittaa-pienet-pankit-ovat-vaarassa-jos-korot-pysyvat-alhaalla-eika-talous-kasva/8d8df6f6-8af9-3703-8f66-9df66bd3c24c> (luettu 25.5.2022)

- Talouselämä (10.3.2014). "Suomalaisen suhde pankkiin on ongelmallinen"
<https://www.talouselama.fi/uutiset/suomalaisen-suhde-pankkiin-on-ongelmallinen/ce00c63d-1aa0-3168-8fa2-1c7c84d6df73> (luettu 25.5.2022)
- Talouselämä (3.9.2015). "Tämä asia aiheuttaa pankeissa ja vakuutusyhtiöissä dramaattisen murroksen - Se on väistämätön"
<https://www.talouselama.fi/uutiset/tama-asia-aiheuttaa-pankeissa-ja-vakuutusyhtiöissa-dramaattisen-murroksen-se-on-vaistamaton/005440af-d054-3a2c-91b1-bccd6547db90> (luettu 25.5.2022)
- Teittinen, H., Auvinen, T., Järvenpää, M., Sajasalo, P., Takala, T., & Sintonen, T. (2018). Arvot suoritusmittareiden aiheuttamien ohjausjännitteiden hallinnassa suuressa osuustoiminnallisessa organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 37(3), 201-216.
- Van Tonder, C. & Berner, A. (2003). The postmodern consumer: Implications of changing customer expectations for organisation development in service organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(3), 1-10.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v29i3.117>
- White, M. & Marsh, E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *LIBRARY TRENDS*, Vol. 55, No. 1.
- Worthington, I. & Britton, C. (2009). *The business environment*. 6th ed. Pearson Education Limited: Harlow.
- Zenger, T. (2013). What Is the Theory of Your Firm? *Harvard Business Review*, June 2013, 72-78