Johtamisen laitos

Strategiatyö ja digiherätys

Strategisen muutoksen diskursiivinen rakentuminen

Jukka-Pekka Kevätsalo

Aalto-yliopisto

DOCTORAL THESES

Aalto University publication series
DOCTORAL THESES 198/2023

Strategiatyö ja digiherätys

Strategisen muutoksen diskursiivinen rakentuminen

Jukka-Pekka Kevätsalo

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Johtamisen laitos

Vastuuprofessori
Professori Henri Schildt, Aalto-yliopisto, Suomi

Ohjaajat
Professori Janne Tienari, Hanken Svenska handelshögskolan, Suomi
Professori Eero Vaara, University of Oxford, Iso-Britannia

Esitarkastajat
Professori Marko Kohtamäki, Vaasan yliopisto
Professori Juha-Antti Lamberg, Jyväskylän yliopisto

Vastaväittäjä
Professori Marko Kohtamäki, Vaasan yliopisto

Aalto University publication series
DOCTORAL THESES 198/2023

© 2023 Jukka-Pekka Kevätsalo

ISBN 978-952-64-1535-2 (painettu)
ISBN 978-952-64-1536-9 (pdf)
ISSN 1799-4934 (painettu)
ISSN 1799-4942 (pdf)
http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1536-9

Unigrafia Oy
Helsinki 2023

Julkaisutilaukset:
jp.kevatsalo@gmail.com

YMPÄRISTÖMERKKI
MILJÖMÄRKT
Painotuotteet
4041-0619

Aalto University

Aalto University, P.O. Box 11000, FI-00076 Aalto www.aalto.fi

Abstract

Author
Jukka-Pekka Kevätsalo

Name of the doctoral thesis
Strategiatyö ja digiherätys

Publisher School of Business

Unit Johtamisen laitos

Series Aalto University publication series DOCTORAL THESES 198/2023

Field of research Organization and Management

Date of the defence 8 December 2023

Language Finnish

☒ **Monograph** ☐ **Article thesis** ☐ **Essay thesis**

Abstract

In this study, I examine the discursive formation of strategic change in the wake of hegemonic discourse on digitalization. Research on strategy-as-practice has focused on who engages in strategy work, how they do it, and why. Discursive strategy studies have in turn further turned attention into linguistic phenomena, i.e., how language is used to create, repeat, and reinforce social norms, identities, power relations, and changes in strategy work. However, hegemonic discourses have received less attention in these research streams. To add, studies in these streams tend to examine change that has already occurred as opposed to shedding light on the emergence of strategic change.

My research contributes to the literature on strategy as discourse with a qualitative case study on strategy work of a large Finnish financial organization in the mid-2010s. The primary data consists of interviews, media articles, and over a thousand pages of strategy documents. As secondary data, I use video materials and articles about digitalization talk in financial industry. With this research, I answer to the question of how the discourse on digitalization creates strategic change in an organization's strategy work.

Based on my findings, I argue that the discourse on digitalization constructs strategic change through hegemonic local interpretations in strategy practices. The discourse on digitalization received four local interpretations: an external threat, customer power, customer-oriented development, and the need to diversify. Using these digitalization interpretations, strategic changes were constructed through three modes of operation, awakening, anchoring, and operationalization. These modes of operation constructed and legitimized strategic changes both in strategy work practices and in the strategy document.

Based on my research, the modes of operation appear as a polyphonic and shared social process, where actors at different levels of the organization from top management to middle management and experts create and use digitalization interpretations together. The modes of operation affected both the nature of activity and the participation of actors in strategy practices, creating and enabling strategic changes. The modes of operation also served as linguistic means to justify changes in the strategy document. At the same time, digitalization as a large, hegemonic, ambiguous discourse that had gained a legitimate position in the organization seemed to provide an opportunity to divert the attention of strategic decision-makers away from organizationally challenging topics. Through these findings, my research broadens our understanding of how hegemonic discourses function within strategy work and in emerging strategic changes.

Keywords Strategy, digitalization, discourse, strategy work, strategy-as-practice, strategy-as-discourse

ISBN (printed) 978-952-64-1535-2 **ISBN (pdf)** 978-952-64-1536-9

ISSN (printed) 1799-4934 **ISSN (pdf)** 1799-4942

Location of publisher Helsinki **Location of printing** Helsinki **Year** 2023

Pages 201 **urn** http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1536-9

A!
Aalto-yliopisto

Tiivistelmä

Aalto-yliopisto, PL 11000, 00076 Aalto www.aalto.fi

Tekijä
Jukka-Pekka Kevätsalo

Väitöskirjan nimi
Strategiatyö ja digiherätys. Strategisen muutoksen diskursiivinen rakentuminen.

Julkaisija Kauppakorkeakoulu

Yksikkö Johtamisen laitos

Sarja Aalto University publication series DOCTORAL THESES 198/2023

Tutkimusala Organisaatiot ja johtaminen

Väitöspäivä 08.12.2023

Kieli Suomi

☒ **Monografia** ☐ **Artikkeliväitöskirja** ☐ **Esseeväitöskirja**

Tiivistelmä

Tarkastelen tässä tutkimuksessa strategisen muutoksen diskursiivista rakentumista hegemonisen digitalisaatiopuheen myötä. Strategiaa käytäntönä tarkastelevat tutkimukset ovat kiinnittäneet huomion siihen, ketkä, miten ja miksi strategiatyötä tekevät. Diskursiiviset strategiatutkimukset ovat puolestaan tarkentaneet huomiota kielellisiin ilmiöihin, eli siihen, kuinka kielen avulla luodaan, toistetaan ja vahvistetaan sosiaalisia normeja, identiteettejä, valtasuhteita ja muutoksia strategiatyössä. Hegemoniset, yhteiskunnalliset, monitulkintaiset ja valta-asemassa olevat diskurssit ovat kuitenkin jääneet näissä tutkimussuuntauksissa taka-alalle, samoin kuin tutkimukset, joissa tarkasteltaisiin strategisen muutoksen rakentumista jo tapahtuneen muutoksen sijaan.

Tutkimukseni kontribuoi strategiatyön kielellisiä ilmiöitä tutkivaan kirjallisuuteen laadullisella tapaustutkimuksella, joka tarkastelee suuren suomalaisen finanssitoimijan strategiatyötä 2010-luvun puolivälissä. Primääriaineistoni koostuu haastatteluista, media-artikkeleista ja yli tuhannesta sivusta strategiadokumentteja. Sekundääriaineistona käytän videomateriaalia sekä finanssialan digitalisaatiopuhetta kuvaavia aineistoja. Tutkimuksellani vastaan kysymykseen siitä, miten diskurssi digitalisaatiosta luo strategista muutosta organisaation strategiatyössä.

Löydösteni perusteella väitän, että diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategisia muutoksia hegemonisten paikallisten tulkintojen avulla strategiakäytännöissä. Digitalisaatiodiskurssi sai neljä paikallista tulkintaa, jotka olivat ulkoinen uhka, asiakkaan valta, asiakaslähtöinen kehittäminen ja tarve monialaistua. Näitä digitalisaatiotulkintoja käyttäen strategiset muutokset rakentuivat kolmella operointitavalla, jotka ovat havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen. Operointitavat ilmenivät sekä strategiatyön käytännöissä että strategiadokumentissa rakentaen ja legitimoiden strategisia muutoksia.

Tutkimukseni perusteella operointitavat näyttäytyvät moniäänisenä ja jaettuna sosiaalisena prosessina, jossa toimijat organisaation eri tasoilta ylimmästä johdosta keskijohtoon ja asiantuntijoihin luovat ja käyttävät yhdessä digitalisaatiotulkintoja. Operointitavat vaikuttivat sekä toiminnan luonteeseen että toimijoiden osallisuuteen strategiakäytännöissä luoden ja mahdollistaen strategisia muutoksia. Operointitavat toimivat myös kielellisinä keinoina muutosten perusteluun strategiadokumentissa. Samalla digitalisaatio suurena, hegemonisena, monitulkintaisena ja organisaatiossa legitiimin aseman saaneena diskurssina näytti antavan mahdollisuuden kääntää strategisten päätösten tekijöiden huomiota pois organisaatiopoliittisesti haastavista aiheista. Näiden havaintojen myötä tutkimukseni lisää ymmärrystämme hegemonisten diskurssien toiminnasta strategiatyössä ja strategisissa muutoksissa.

Avainsanat Strategia, strategiatyö, strategia käytäntönä, strategia diskurssina, digitalisaatio

ISBN (painettu) 978-952-64-1535-2 **ISBN (pdf)** 978-952-64-1536-9

ISSN (painettu) 1799-4934 **ISSN (pdf)** 1799-4942

Julkaisupaikka Helsinki **Painopaikka** Helsinki **Vuosi** 2023

Sivumäärä 201 **urn** http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1536-9

Kiitokset

Tohtoroituminen on ollut elämääni monin tavoin mullistanut matka. Yksi matkan arvokkaista osasista on ollut käsillä olevan tutkimuksen tekeminen ja sen raportointi tämän väitöskirjan muodossa. Ottamatta mitään pois tältä osaselta, olen ikuisesti kiitollinen myös kaikesta muusta, mitä olen matkallani kohdannut.

Olen saanut nauttia alani kansainvälisten huippujen ohjauksesta. Ensimmäisenä haluan kiittää työni tärkeintä ohjaajaa, professori Janne Tienaria. Jannen ohjaus on ollut kaikkien näiden vuosien ajan sitoutunutta, kannustavaa, inspiroivaa ja hauskaa. Jään kaipaamaan istuntojamme Proffassa ja kahvila Maroccossa. Kiitän myös suuresti professori Eero Vaaraa, joka toi tutkimukseeni diskursiivisen käänteen. Omalla esimerkillään ja hienovaraisella kannustuksellaan Eero nosti työni akateemista kunnianhimoa yhä korkeammalle. Lopulta tohtoroitumiseen liittyvän byrokratian läpi minut saattoi professori Henri Schildt, joka pyyteettömästi raivasi paikoin ripeälläkin aikataululla tilaa kalenteriinsa ja määrätietoisesti ohjasi prosessin maaliin.

Kaikilla ohjaajillani on ollut poikkeuksellinen kyky antaa rakentavaa, mutta aina positiivista ja innostavaa palautetta. Pyrin ammentamaan tästä omaan johtamistyöhöni.

Työni esitarkastajina toimivat professorit Marko Kohtamäki ja Juha-Antti Lamberg, joiden paneutuneisuutta ja näkemystä arvostan suuresti. Kommenttinne auttoivat hiomaan työni lopulliseen muotoonsa.

Vaikka itse väitöskirjatutkimus olikin pitkälti soolosuoritus, sain matkallani tutustua mitä upeimpiin tutkijakollegoihin, joilta sain elämänoppia suurella spektrillä. Toni Ruuska kumppaneineen pysäytti minut pohtimaan maapallon tilaa, Johanna Saarinen näytti esimerkkiä työuran ja väitöstyön yhdistämisestä, Pekka Puustinen pelasti minut puoleksi vuodeksi tutkimusprojektiinsa rahoitukseni loputtua ja ystäväni Mikko Riikkinen vei minut tutkimustyön ohella maistamaan start-up-yrittämistä. Kiitos kaikille teille, olette upeita.

Oma lukunsa oli Pekka Bergin johtama Innovation Management Instituten yhteisö, jonka uniikkia yhdessä tekemisen henkeä Pekka vaali yhdessä Jussi Pihlajamaan kanssa. Tämä vaihe tutustutti minut innovaatiojohtamiseen, Design Thinkingiin ja palvelumuotoilun maailmaan useiden suomalaisyritysten ja alan huippututkijoiden parissa. IMI:stä läheisimmiksi minulle jääneet lumihiutaleet Tuomo Eloranta, Tea Lempiälä, Jaana Näsänen, Matti Pihlajamaa ja Outi Vanharanta ovat olleet korvaamaton kollegiaalinen yhteisö, jonka jalanjäljissä olen kulkenut kohti väitöstä loputtoman huumorin siivittämänä.

On ollut rikastuttavaa olla mukana uuden yliopiston alkuvaiheissa. Aalto-yliopiston palkkalistoilla olen päässyt nauttimaan Kauppakorkeakoulun Johtamisen laitoksen välittömästä ilmapiiristä, Tuotantotalouden laitoksen ratkaisukeskeisyydestä sekä U-tason palveluorganisaation mahdollistamisen palosta. Kauppiksen maisterista on kasvanut Aalto-yliopiston tohtori.

OP Ryhmään ovet raottuivat Mikko Leskelän ja Laura Henrikssonin kautta, jotka tutustuttivat minut ovet lopullisesti avanneeseen Tom Dahlströmiin. Heille kaikille olen henkilökohtaisesti kiitollinen tästä mahdollisuudesta. Kiitän myös OP Ryhmää avoimuudesta akateemiselle tutkimukselle.

Työtäni on rahoittanut Aalto-yliopiston lisäksi Marcus Wallenbergin Liiketaloudellinen tutkimussäätiö. Lisäksi väitöstutkimukseni loppuunsaattaminen ei olisi onnistunut ilman työnantajani Helkama-Auton joustavuutta sekä toimitusjohtaja Maija Koskelan luottamusta. Kiitos Maija.

Viimeisenä tärkeimmät. Vanhempani ja sisareni ovat luoneet minulle tukevan pohjan ja rikkumattoman tuen, jonka varaan voi rakentaa mitä vain. Olette auttaneet kaikissa elämän käänteissä, kaikin mahdollisin tavoin. Kiitos teille ja puolisoillenne.

Appivanhempani Hannele ja Jussi ovat paitsi olleet arkemme sydämellinen pelastus, myös tämän väitöskirjan valmistumisen välttämätön edellytys lukemattomien lastenhoitopäivien myötä. Kiitos.

Tärkeintä kaikessa on oma perheeni. Lapseni Vilja, Lenni ja Alvar ovat tottuneesti seuranneet, kuinka isä lähtee milloin tutkimustöihin, milloin soittotöihin, milloin ”oikeisiin töihin”. Kiitos kun saan tehdä tätä kaikkea ja olla teidän (sekä Kerttu-odotetun) isä. Rakastan teitä jokaista, yhdessä ja erikseen. Isänne kauppatieteiden tohtoriksi valmistuminen osoittakoon, että teistä voi tulla mitä tahansa – olipa unelmanne olla hodarinpaistaja tai presidentti. Olette upeita ja uniikkeja.

Lopuksi tärkeimpänä vaimoni Anna. Ilman sinua en tässä olisi. Olet mielen tasapainottaja, arjen akrobaatti, älyllisen inspiraation lähde ja henkisen mielenkiinnon kohde. Olet kannustava, lumoava ja innostava kumppani, joka on uskonut minuun ja akateemiseen työhöni ensi tapaamisestamme alkaen. Kiitos kun kuljet rinnalla, usein askeleen edellä, mutta aina yhdessä. Rakastan sinua.

Espoossa, 19.10.2023

Jukka-Pekka Kevätsalo

Sisällysluettelo

1. Johdanto 9

2. Strategiatyö tutkimuskirjallisuudessa 15

2.1 Perinteinen strategiatutkimus ja prosessiote 17

2.1.1 Strategiatutkimuksen valtavirta 17

2.1.2 Kohti sosiologista strategiatutkimusta - prosessinäkökulmat 20

2.2 Käytäntötutkimus strategiatyössä 24

2.2.1 Toimijat 27

2.2.2 Toiminta 28

2.2.3 Käytännöt 30

2.3 Strategiakäytäntöjen kielellinen tutkimus 32

2.3.1 Strategiatyö tiedon muotona 33

2.3.2 Strategiatyö narratiiveinä 34

2.3.3 Diskursiiviset käytännöt 36

2.4 Teknologia, digitalisaatio ja strategiatutkimus 42

2.4.1 Teknologia strategian sisältönä ja strategiatyön apuvälineenä 42

2.4.2 Teknologiat strategiatyön välittäjinä 44

2.4.3 Teknologia strategiatyön kielellisissä tutkimuksissa 46

2.5 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja käsitteellinen viitekehys 48

3. Tutkimusasetelma 54

3.1 Tutkimusaiheen ja -kohteen valikoituminen 54

3.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat 56

3.3 Monimuotoinen laadullinen aineisto 59

3.3.1 Haastattelut 61

3.3.2 Mediatekstit 63

3.3.3 Dokumentit 64

3.3.4 Julkiset kirjoitukset finanssialan digitalisaatiosta 65

3.4 Aineiston analyysi 66

3.4.1 Strategiakäytännöt 67

3.4.2 Digiherätys ja digitalisaatiodiskurssin paikalliset tulkinnat 68

3.4.3 Digitalisaatiotulkintojen operointi strategiatyössä ja strategiadokumentissa 70

3.5 Tutkimuksen laadun arviointi 72

4. Strategiatyö ennen ja jälkeen digiherätyksen osuustoiminnallisessa finanssiorganisaatiossa 74

4.1 Julkinen keskusteluympäristö finanssialalla 74
4.2 Kohdeorganisaatio ja sen hallinto 78
4.3 Strategiatyö ennen digiherätystä 79
4.4 Digiherätys 82
4.5 Strategiatyö digiherätyksen jälkeen 86

5. Löydökset 91

5.1 Strategiatyö käytäntöinä 92
5.1.1 Analyysien tekeminen 92
5.1.2 Työryhmätyöskentely 95
5.1.3 Kehittämisen valmistelu 97
5.1.4 Hyväksyminen 99

5.2 Digiherätys - Digitalisaatiodiskurssin paikalliset tulkinnat 105
5.2.1 Ulkoinen uhka 107
5.2.2 Asiakkaan valta 111
5.2.3 Asiakaslähtöinen kehittäminen 115
5.2.4 Tarve monialaistua 119

5.3 Digitalisaatiotulkintojen operointi strategiatyössä 124
5.3.1 Havahduttaminen 125
5.3.2 Ankkurointi 130
5.3.3 Toiminnallistaminen 134

5.4 Digitalisaatiotulkintojen operointi strategiadokumentissa 138
5.4.1 Havahduttaminen 139
5.4.2 Ankkurointi 144
5.4.3 Toiminnallistaminen 148

5.5 Löydösten yhteenveto 151

6. Johtopäätökset 156

6.1 Tutkimukselliset kontribuutiot 156
6.1.1 Strategiakäytäntöjen löydökset 159
6.1.2 Digitalisaatiotulkintojen löydökset 161
6.1.3 Havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen strategiatyössä 163
6.1.4 Havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen strategiadokumentissa 166

6.2 Tutkimuksen rajaukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle 168

6.3 Ehdotuksia strategiatyön toimijoille 173

Lähteet 179

Liitteet 189

Liite 1 Haastattelurunko 189
Liite 2 Media-artikkelit 190
Liite 3 Muut aineistolähteet 192
Liite 4 Julkiset OP Ryhmän dokumentit 194

1. Johdanto

> ”Porin Suomi-Areenassa puhuttiin jälleen koko viikko "digitalisaatiosta", joka voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Digitalisaatio esitetään monesti suurena pelastajana ja helppona tienä liikevaihdon kasvuun.”
>
> Kauppalehti 14.7.2017

Puhe digitalisaatiosta oli 2010-luvun puolivälissä vahvasti läsnä talouselämässä. Samoin se oli tuttua organisaatioiden sisäisissä keskusteluissa toimialasta ja organisaatiosta riippumatta. Miksipä ei olisi ollut, konsulttiyhtiö McKinsey raportoi globaalin datansiirron kasvaneen 45—kertaiseksi vuosien 2005-2016 välillä, ja arvioi sen vielä yhdeksänkertaistuvan tuosta seuraavien viiden vuoden aikana (McKinsey 2016). Yritysten strategioissa kirjoitettiin teknologisesta murroksesta ja konsultit myivät projekteja, seminaareja ja koulutuksia digitalisaation keskellä toimimisesta. Kuten alun medialainauksessa pohditaan, digitalisaatio näyttäytyi haastavasti määriteltävänä käsitteenä, jota kukin tulkitsi ja käytti tavallaan. Samalla digitalisaatio oli saanut suuren painoarvon sekä yhteiskunnallisessa, että liike-elämän päätöksenteossa, eikä tilanne vaikuta muuttuneen 2020-luvun lähestyessä puoltaväliään.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan digitalisaatiota diskurssina. Se tarkoittaa keskittymistä siihen, kuinka kieltä ja puhetta käytetään luomaan, toistamaan ja vahvistamaan sosiaalisia normeja, identiteettejä, valtasuhteita ja muutoksia tietyissä konteksteissa (Cornelissen 2011, Grant ym. 2004). Tutkimuksessani luon ymmärrystä siitä, kuinka huomattavan roolin saanut digitalisaatiopuhe operoi yritysten merkittävimmässä ohjaus- ja vallankäyttömekanismissa, strategiatyössä, saaden aikaan ja legitimoiden strategisia muutoksia.

Tutkimukseni asettuu strategiatutkimusta käytäntöteoreettisesti lähestyvään akateemiseen keskusteluun, etenkin sen diskursiivisesti strategiatyön ilmiöitä tarkastelevaan joukkoon. Strategia käytäntönä (engl. *strategy-as-practice* tai *SAP*) -tutkimukset ovat tuoneet strategiatutkimuksen kentälle sosiologisen lähestymistavan, jossa huomio kiinnittyy strategian toteuttamisen sijaan itse

strategian tekemiseen, eli siihen, kuka, miten ja miksi strategiaa tekee (Jarzabkowski ym. 2022, Vaara & Whittington 2012). Huomio ei siis tällöin ole niinkään siinä, millä tavalla jokin organisaatio on jotakin strategiaa toteuttanut tai siinä, millaisia tuloksia joillakin strategisiksi määritellyillä toimenpiteillä on. Sen sijaan huomio on siinä, kenen toimesta, millä tavoilla ja mistä syistä näitä strategisia toimenpiteitä on päätetty, suunniteltu ja toimeenpantu.

SAP-tutkimusten piirissä strategisia muutoksia on tarkasteltu keskittyen toimijoiden rooliin (esim. Begkos ym. 2020, Laine & Vaara 2007, Nordqvist 2012, Pettit & Crossan 2020, Samra-Fredricks 2005), strategian tekemisen episodeissa tapahtuvaan toimintaan (esim. Balogun ym. 2011, Fauré & Rouleau 2011, Jarzabkowski ym. 2019, Netz ym 2020, Whittle ym. 2021) ja strategiaan liittyviin laajempiin, yliorganisatorisiin käytäntöihin (esim. Vuorinen ym. 2018, Knight ym. 2020, Kaplan 2011, Kornberger & Clegg 2011, Hendry ym. 2010). Usein näissä tutkimuksissa tarkastelun kohteena on strategiseksi luokiteltu muutos.

Strategiakäytäntöjen tutkimuksen piirissä on voimistunut kiinnostus kielellisiin ilmiöihin (esim. Dalpiaz & Di Stefano 2018, Kohtamäki ym. 2021, McCabe 2016, Vaara ym. 2010, Wenzel & Koch 2018). SAP-tutkimusta on arvosteltu liian kritiikittömästä otteesta (Carter ym. 2008), ja erimuotoiset diskurssianalyyttiset tutkimukset näyttäytyvät vastineena tähän kritiikkiin. Yksi diskurssianalyyttisten strategiatutkimusten tavoitteista on edistää itsestäänselvyytenä pidettyjen käytäntöjen sekä puheen analyysiä ja ”paljastamista” (Vaara & Whittington 2012). Alvesson ym. (2022) ovat peräänkuuluttaneet etenkin hegemonisten, monitulkintaisten ”suurten” diskurssien tarkastelua. Erityisesti yhteiskunnalliset, laajasti hyväksytyt ja valta-asemassa olevat diskurssit voivat saada aikaan merkittäviä muutoksia, kätkien samalla alleen negatiivisia tai ongelmallisia aiheita (Alvesson ym. 2022). Digitalisaatio näyttäytyy omassa tutkimuksessani tällaisena hegemonisena, suurena yhteiskunnallisena diskurssina. Tässä väitöskirjassa osoitan, kuinka laaja digitalisaatiodiskurssi saa paikallisia, hegemonisia tulkintoja ja kuinka nämä hegemoniset tulkinnat saavat aikaan strategisia muutoksia organisaatiossa.

Aiemmissa strategiadiskurssien tutkimuksissa on tarkasteltu sitä, kuinka laajat diskurssit siirtyvät organisaatioihin ja kuinka niitä organisaatioissa käytetään (Knights & Morgan 1991, Thomas 2003, Zbaracki 1998). Nämä harvalukuiset tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti johtamisteorioiden siirtymiseen alan tutkijoilta yrityksiin ja toisinpäin. Aivan viime aikoina on virinnyt tutkimusta, joka on kiinnittynyt teknologian ja digitalisaation käsitteiden tarkasteluun strategiatyön kontekstissa. Näissä tutkimuksissa on hyödynnetty merkityksellistämisen (engl. *sensemaking*) ja narratiivisen tutkimuksen käsitteistöä strategisten muutosten tutkimukseen (Bjerregaard & Jeppesen 2022, Kohtamäki ym. 2021) ja etenkin toimijoiden roolien ymmärtämiseen strategisten muutosten syntymisessä ja toteuttamisessa.

Diskurssien leviämiseen ja niiden käyttöön organisaatioissa liittyy kiinteästi asioiden ja toiminnan legitimointi ja oikeuttaminen kielellisesti (Thomas 2003). Legitimaatioprosesseja ja -käytäntöjä tarkastelleet SAP-tutkimukset

ovat osoittaneet, kuinka erilaisia diskursseja käytetään strategisten muutosten perusteluun ja toteuttamiseen strategiatyössä (esim. Balogun ym. 2011, Kornberger & Clegg 2011, McCabe 2016, Vaara & Tienari 2011 Vaara ym. 2010). Tiedämme esimerkiksi jo, kuinka perheyrityksissä voidaan käyttää yritykselle ominaisia ”perheen mottoja” muutosten aikaansaamiseksi (Sasaki ym. 2020), kuinka erilaisia käsitteitä, kuten ”asiakasorientaatio” tai ”globalisaatio” voidaan käyttää muutosten legitimointiin (Jalonen ym. 2018) tai kuinka toimijat vastustavat tai edistävät yrityksen muutosagendaa tuottamiensa identiteettinarratiivien kautta (Vaara & Tienari 2011).

Samalla kun aiempi strategiakäytäntöjen ja strategiadiskurssien tutkimus on kyennyt tuottamaan huomattavan määrän hyödyllistä tietoa strategiatyön sosiaalisista rakenteista, on hegemonisten, laajojen, valtadiskurssien heijastuminen strategiatyöhön jäänyt vähäiselle huomiolle. Muutamat digitalisaatiota käsitelleet tämän alan tutkimukset ovat joko käsitelleet digitalisaatiota valtavirran strategiatutkimusten tapaan ensisijaisesti ulkoisen toimintaympäristön muutoksena (Bjerregaard & Jeppesen 2022) tai yrityksen teknologisena kyvykkyytenä (Kohtamäki ym. 2021). Nämä tutkimukset ovat laajentaneet ymmärrystämme digitalisaation ja strategiatyön kielellisistä ilmiöistä, mutta samalla osoittaneet kartoittamattomia näkökulmia tulevan strategiatutkimuksen täytettäväksi.

Aiempi strategiadiskurssien tutkimus on pääsääntöisesti keskittynyt tarkastelemaan jo olemassa olevia muutoksia, niiden legitimointia, vastustusta, tukemista tai toteuttamista. Ne eivät kuitenkaan ole laajamittaisesti tarkastelleet sitä, kuinka organisaatioiden merkittävät strategiset muutokset syntyvät sosiaalisesti ja kielellisesti rakentuneessa strategiatyössä. Aiemmat tutkimukset ovat jättäneet myös tilaa tarkastella, kuinka kielellisesti kehkeytyneitä strategisia muutoksia perustellaan kirjallisissa strategiadokumenteissa, ja kuinka hegemonisia diskursseja voidaan käyttää huomion suuntaamisen apuvälineenä kirjallisessa muodossa. Muutosten diskursiivista legitimointia on tarkasteltu kattavasti jonkin toimijaryhmän tekemisinä, mutta kollektiivinen, jaettu diskurssi muutosten lähteenä ei ole kerännyt riittävää huomiota.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa, kuinka laaja, hegemoninen diskurssi digitalisaatiosta luo strategista muutosta strategiatyössä ja lopulta legitimoi strategisia muutoksia. Samalla osoitan, kuinka hegemoninen diskurssi saattaa peittää alleen strategisiin muutoksiin liittyviä negatiivisia tai ongelmalliseksi koettuja aiheita.

Päätutkimuskysymykseni kuuluu:

”Miten diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategista muutosta organisaation strategiatyössä?”

Vastatakseni tähän kysymykseen, käytän kolmea apukysymystä:

1. Millaisissa strategiatyön käytännöissä muutokset rakentuvat?
2. Millaisia paikallisia tulkintoja diskurssi digitalisaatiosta saa?
3. Miten digitalisaatiotulkintoja käytetään luomaan ja legitimoimaan organisaation strategista muutosta?

Tutkimukseni vastaa kirjallisuuden peräänkuuluttamaan tarpeeseen yhdistää strategia prosessina, strategia käytäntönä ja strategia diskurssina -lähestymistapoja (Burgelman ym. 2018, Kohtamäki ym. 2021, Vaara & Fritsch 2022) ja luo rikkaaseen laadulliseen aineistoon perustuvaa induktiivista ymmärrystä strategisen muutoksen kielellisestä rakentumisesta. Tutkimuksessani pureudun strategisten muutosten syntymiseen niiden vasta kehkeytyessä, ja luon mallin hegemonisen diskurssin paikallisten tulkintojen ja näiden tulkintojen käyttötapojen tarkasteluun. Näin luon tavan tarkastella kirjallisesti ilmaistujen strategisten muutosten kielellistä perustelua.

Minulle tuli mahdollisuus tutkia Suomen suurimman finanssikonsernin, OP Ryhmän, strategiatyötä vuosina 2015-2017. OP kävi tuolloin läpi merkittäviä muutoksia liittyen strategian tekemiseen tapaan sekä strategiseen uudistumiseen. Tarkastelemieni vuosien aikana ryhmässä toteutettiin strategiatyön toimintamallin uudistuksia, joiden myötä ryhmässä luotiin ”transformaatiostrategiaksikin” nimitetty OP Strategia 2016 -dokumentti. Tuossa dokumentissa linjattiin merkittäviä strategisia muutoksia: päätös monialaistua, digitalisoida olemassa olevia palveluita ja lisätä kehittämismäärärahoja merkittävästi. Samalla siinä tuotiin esiin näiden muutosten vaikutuksia etenkin ryhmän jäsenosuuspankkien rooliin, niissä tehtävään työhön ja niiden budjetteihin. Keskeisessä roolissa näiden muutosten luomisessa oli puhe digitalisaatiosta, joka manifestoitui vuoden 2015 ympärillä tapahtuneeseen ”digiherätykseen”. Tämän digiherätyksen myötä hegemoninen digitalisaatiopuhe sai organisaation toimintaan vaikuttaneet paikalliset digitalisaatiotulkinnat.

Tutkimusaineistoni on luonteeltaan laadullinen, määrässään laaja ja muodoissaan monipuolinen. Primääriaineistoni koostuu haastatteluista, media-artikkeleista ja strategiadokumenteista. Haastatteluaineistoni muodostaa 34 vuosina 2015 ja 2017 toteutettua tutkimushaastattelua, jossa haastateltuina toimi kohdeorganisaationi strategia- ja uudistamistyöhön osallistuneita toimijoita yrityksen eri tasoilta, asiantuntijoista yrityksen ylimpään johtoon. Haastattelujen lisäksi aineistonani on teksti- ja kuvamuotoisia strategiatyöhön liittyviä dokumentteja yli tuhannen sivun verran, sekä 54 media-artikkelia kohdeorganisaation esiintymisestä merkittävimmissä kansallisissa talousmedioissa. Sekundääriaineistona käytän strategiatyössä tuotettuja videoita ja finanssialan digitalisaatioon liittyviä muutoksia kuvaavia kirjoituksia. Tämä rikas, laadullinen aineisto mahdollisti strategia diskurssina -tutkimuksille tyypillisen iteratiivisen tutkimusprosessin, jossa pääsin tutkijana kulkemaan edes takaisin aineistoni ja tutkimuskirjallisuuden välillä, kehittäen jatkuvasti tutkimuskysymystäni

aineistolähtöisesti, ymmärtäen tutkimuksen subjektiivisen ja tulkinnallisen luonteen.

Tutkimukseni vie eteenpäin strategiakirjallisuuden ymmärrystä siitä, kuinka merkittävä hegemoninen diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategista muutosta, ja kuinka diskurssin paikallisia tulkintoja käytetään välineenä muutosten legitimointiin, ja joidenkin muutokseen liittyvien aiheiden kätkemiseen. Löydösteni perusteella väitän, että diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategisia muutoksia hegemonisten paikallisten tulkintojen avulla strategiakäytännöissä. Muutokset rakentuivat kolmella operointitavalla, jotka olivat havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen. Nämä ilmenivät sekä strategiayössä että strategiadokumentissa rakentaen ja legitimoiden strategisia muutoksia.

Tutkimukseni perusteella operointitavat näyttäytyvät moniäänisenä ja jaettuna sosiaalisena prosessina, jossa toimijat organisaation eri tasoilta ylimmästä johdosta keskijohtoon ja asiantuntijoihin luovat ja käyttävät yhdessä digitalisaatiotulkintoja. Kukin operointitapa muutti omalla tavallaan toimintaa ja toimijoita strategiakäytännöissä luoden näin strategisia muutoksia. Operointitavat toimivat myös kielellisinä keinoina muutosten perusteluun strategiadokumentissa. Samalla digitalisaatio suurena, hegemonisena, monitulkintaisena ja organisaatiossa legitiimin ja jaetun aseman saaneena diskurssina näyttää antavan mahdollisuuden viedä strategisten päätöksentekijöiden huomiota helpommin hyväksyttäviin strategisiin muutoksiin, ja jättää samalla vähemmälle huomiolle vaikeammin hyväksyttäviä asioita.

Väitöskirjani rakenne on seuraavanlainen. Luvussa 2 kuvaan strategiatutkimuksen ja strategisten muutosten tutkimusten kenttää, keskittyen erityisesti käytäntötutkimukseen strategiatyössä (luku 2.2), strategiakäytäntöjen kielelliseen tutkimukseen (luku 2.3) sekä teknologian ja digitalisaation esiintymiseen strategiatutkimuksen piirissä (luku 2.4). Luvun päätteeksi kiteytän tutkimukseni teoreettisen taustan ja käsitteellisen viitekehyksen (luku 2.5).

Luvussa 3 esittelen tutkimusasetelmani tutkimusaiheen ja tutkimuskohteen valikoitumisesta tutkimukseni tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, monimuotoiseen aineistooni ja aineiston analyysiin. Pyrin kuvaamaan analyysin etenemisen mahdollisimman rikkaasti varmistaakseni tutkimuksen läpinäkyvyyden, samalla reflektoiden omaa positiotani organisaation entisenä jäsenenä.

Luvussa 4 kuvaan tutkimustapaukseni, eli strategiatyön muutoksen ja strategisten muutosten kehkeytymisen OP ryhmän strategiatyössä ennen ja jälkeen digiherätyksen.

Luvussa 5 esittelen analyysini löydökset, aloittaen strategiatyön käytäntöjen analyysistä (luku 5.1), edeten siitä neljän paikallisen digitalisaatiotulkinnan esittelyyn (luku 5.2). Tämän jälkeen (luku 5.3) esittelen kolme operointitapaa, joilla digitalisaatiotulkinnat vaikuttavat strategiatyöhön saaden aikaan strategisia muutoksia, ja lopulta osoitan, kuinka nämä operointitavat toimivat myös kirjallisessa strategiadokumentissa keinoina legitimoida strategisia muutoksia, ja jättää vähemmälle huomiolle muutoksiin liittyviä haastavia

aiheita (luku 5.4). Ennen siirtymistä keskusteluun ja johtopäätöksiin, summaan tulokset yhteenvedon muodossa (luku 5.5).

Luvussa 6 osoitan tutkimukseni kontribuutiot (luku 6.1), tarkastelen tutkimukseni rajauksia ja niiden tarjoamia avauksia jatkotutkimuksille (luku 6.2) sekä teen tulosteni perusteella huomioita strategiatyön toimijoille (luku 6.3).

2. Strategiatyö tutkimuskirjallisuudessa

Strategiatutkimuksen historian voidaan katsoa ulottuvan yli kuuden vuosikymmenen päähän. Tuona aikana on ehtinyt syntyä monia strategiakirjallisuuden suuntauksia. Oma tutkimukseni asettuu strategia käytäntönä -tutkimusten kielellisten tarkastelukulmien joukkoon, joka on rakentunut aiemman strategiatutkimuksen pohjalta, organisaatiotutkimuksen sosiologisen ja käytäntöteoreettisen käänteen inspiroimana. Esittelen tässä luvussa akateemista strategiatutkimusta jakaen sen perinteiseen strategiatutkimukseen, strategiatutkimuksen prosessinäkökulmiin, käytäntöteoreettiseen strategiatutkimukseen ja lopulta strategiaa kielellisesti tarkastelevaan tutkimukseen. Lisäksi tarkastelen teknologian ja digitalisaation ilmiöiden käsittelyä edellä esitettyjen strategiatutkimuksen tutkimussuuntausten piirissä. Strategiatutkimuksen tutkimussuuntausten rajat eivät ole selkeitä, ja varsinkin viimeaikaisissa tutkimuksissa tiukka kategorisointi on nähty vaikeana ja myös tarpeettomana (Jarzabkowski ym. 2022). Monet tutkijat yhdistelevät eri strategiatutkimuksen näkökulmia ja tutkimusperinteitä (Kohtamäki ym. 2022). Mainittujen kategorioiden myötä on kuitenkin helpompi hahmottaa laajaa strategiatutkimuksen kenttää, ja tämän myötä kiinnittää käsillä oleva tutkimus sille kuuluvaan akateemiseen keskusteluympäristöön, strategia käytäntönä -tutkimukseen ja erityisesti sen diskursiiviseen otteeseen perustuvaan tutkimusorientaatioon.

Koska tämä tutkimus on tutkimusta strategiasta ja sen tekemisestä, määrittelen alkuun mitä strategialla tarkoitan. Strategia sanana voidaan ymmärtää monella tavalla ja sitä nähdään käytettävän sekä akateemisessa keskustelussa että muissa konteksteissa, hyvin joustavasti (Alvesson & Blom 2022). Strategia voidaan ymmärtää laajana ilmiönä, joka sisältää monenlaista strategisiin tuloksiin johtavaa toimintaa (mm. Jarzabkowski ym. 2007, Johnson ym. 2007). Tämän tutkimuksen kontekstissa on kuitenkin mielekästä puhua strategiasta organisaation julkilausumana, ja yleensä kirjoittamana, ohjeistuksena, jota organisaatio nimittää strategiaksi. Tässä tutkimuksessa siis käsitellään strategiaa verrattain muodollisessa merkityksessä, strategiaksi

nimitettynä dokumenttina. Puhuessani strategiaprosessista, tarkoitan tuon strategiadokumentin luomiseen johtaneita vaiheita.

Koska tulemme huomaamaan strategian luomisen oleva monisyinen ilmiö, käytän termiä strategiatyö (engl. *strategy work*, myös *strategizing*) kuvaamaan sitä monimutkaista, aiottuja tai muuten syntyviä aktiviteetteja, jotka johtavat organisaatioiden strategioiden syntyyn, ja koostuvat monien tahojen vuorovaikutuksesta, neuvotteluista ja kontekstisidonnaisista käytännöistä (Jarzabkowski ym. 2007, Vaara & Whittington 2012). Näin ollen termi strategiatyö kuvaa tutkimuksessani strategian luomiseen ja tekemiseen, liittyviä monimuotoisia tapahtumia, jotka ilmenevät strategiaprosessissa.

Kuten strategialla, myös strategisella muutoksella voidaan tarkoittaa monia asioita, ja joskus tutkijat puhuvat strategiasta ja strategisesta muutoksesta rinnakkain, kuin synonyymeinä (esim. Vaara & Fritsch 2021), toisinaan taas viitaten sillä erityisen merkittäviin muutoksiin yrityksen toiminnassa (esim. Dalpiaz & Di Stefano 2018, Jarzabkowski ym. 2019). Tässä tutkimuksessa strategisella muutoksella tarkoitetaan merkittävää aiottua ja strategiadokumentissa julkilausuttua muutosta yrityksen toiminnassa. Diskursiivisella rakentumisella tarkoitan strategisten muutosten syntymiseen liittyviä kielellisiä ilmiöitä. Kielen ja kommunikaation merkitykseen strategiatyössä on kiinnitetty viimeaikaisessa strategiatutkimuksessa paljon huomiota (Kohtamäki ym. 2022), ja etenkin diskurssien käyttöä strategiatyössä on tutkittu monitahoisesti (Vaara & Fritsch 2021). Käsittelen tässä tutkimuksessa digitalisaatiota hegemonisena diskurssina, joka tarkoittaa laajasti hyväksyttyä, valta-asemassa olevaa, puoleensavetävää ja usein kyseenalaistamatonta puhetta, jolle on tyypillistä yhteisymmärrykseen pyrkiminen ja taipumus peittää alleen haastavia tai ongelmallisia aiheita (Alvesson ym. 2022).

Kun muutamat peruskäsitteet on näin määritelty, siirryn seuraavaksi esittelemään akateemisen keskustelun, johon tämä tutkimus asettuu. Aloitan kuvaamalla 1960-luvulla kasvanutta perinteistä strategiatutkimusta, joka on luonteeltaan normatiivista ja liikkeenjohdon työn helpottamiseen tähtäävää. Siirryn tästä kuvaamaan strategiatutkimuksen prosessikoulukunnan keskeisimpiä tuotoksia, jotka ovat monilta osin hyvin lähellä strategia käytäntönä -tutkimusta. Paneudun kirjallisuuskatsauksessa merkittävimmin strategia käytäntönä -tutkimuksiin, ja niiden sovelluksiin strategisten muutosten tutkimuksissa. Jatkan siitä strategia käytäntönä -tutkimusten diskursiivisiin tutkimuksiin, jotka muodostavat tämän tutkimuksen toisen käsitteellisen linssin ja keskusteluympäristön. Lopuksi käsittelen strategian ja teknologioiden, etenkin digitaalisten teknologioiden, tutkimusta, joka myös limittyy omaan tutkimusaiheeseeni läheisesti.

2.1 Perinteinen strategiatutkimus ja prosessiote

Aloitan kirjallisuuskatsaukseni kuvaamalla lyhyesti strategiatutkimuksen normatiivisluonteista historiaa ja tämän normatiivisen lähestymistavan näkymistä nykypäivän strategiatutkimuksessa. Kritiikki näitä perinteiseksi nimittämiäni valtavirran strategiatutkimuksia kohtaan käynnisti strategiaa prosessina tarkastelevan tutkimussuuntauksen synnyn. Näille molemmille tutkimussuuntauksille on ominaista jokseenkin positivistinen, normatiivinen ote, jossa tutkimus pyrkii tuottamaan keinoja liikkeenjohdon työn kehittämiseksi (Rabetino ym. 2021). Etenkään prosessitutkimuksia ei kuitenkaan voida pitää pelkästään normatiivisina, sillä strategiaprosessiin keskittyneet tutkimukset luoneet myös pohjan strategiatyön sosiologisemmille, osin kriittisemmillekin, tarkasteluille (Burgelman ym. 2018). Vaikka nämä tutkimussuunnat eivät ole tämän tutkimuksen lähintä teoreettista keskustelua, auttavat niiden käsitteet ymmärtämään strategiatyön monimuotoisuutta.

2.1.1 Strategiatutkimuksen valtavirta

Akateeminen kiinnostus yritysten strategista johtamista kohtaan alkoi 1960-luvun alussa, jolloin Yhdysvalloissa jo 1920-luvulla liikkeelle lähtenyt ”business policy”-tutkimusala alkoi muotoutua omaksi akateemiseksi kentäkseen (Hambrick & Chen, 2008). 1980-luvulle tultaessa alaa hallitsivat taloustieteilijät ja strategiasta tuli laajasti hyväksytty tieteenala (Rabetino ym. 2021). Alkuaikojen strategiatutkimusta voi hyvällä syyllä nimittää normatiiviseksi ja liikkeenjohdolliseksi, sillä sen tavoitteena oli antaa ohjeita siitä, kuinka yritysten strategiaa tulisi tehdä ja kuinka strategian avulla johdetaan yritystä (Mintzberg ym. 2009). Käsitteet strategia ja strateginen johtaminen kulkivat käsikädessä. Leimaavaa perinteiselle strategiakäsitykselle on hahmottaa strategia asiana, joka yrityksellä on, ja jonka se omistaa (Johnson ym 2007, Whittington 1996). Tällöin huomio keskittyy siihen, mitä yrityksen pitäisi tehdä. Tämän perinteisen käsityksen mukaan strategia ymmärretään yleensä tulkintana siitä, mikä on organisaation pitkän tähtäimen suunta (Johnson ym. 2014) tai ilmaisuna siitä, kuinka yritys luo ainutlaatuista arvoa markkinoille (Porter 2008). Kiinnostus on siis strategian sisällössä, eikä esimerkiksi siinä kuinka ja miksi strategiatyötä tehdään (Burgelman ym. 2018).

Tarkastelen tässä luvussa perinteistä strategiakäsitystä ja sen tutkimusta, joka on edelleen vahvasti vallalla yritysmaailmassa (Wolf & Floyd 2013), ja edustaa strategiatutkimuksen valtavirtaa (Ezzamel & Wilmott 2008). On huomattava, että strategiatutkimuksen alkuaikoihin liittyy monia vaiheita ja huomattavasti laajempi joukko eri tutkijoita ja alan vivahteita, kuin mitä tässä katsauksessa pystyn avaamaan. Seuraavaksi esittelemäni tutkimukset ovat kuitenkin oma tapani hahmottaa strategiatutkimuksen kenttää, ja samalla ne luovat käsitteellisen keskustelun pohjan, jolle asemoin oman tutkimukseni annin akateemiselle strategiakirjallisuudelle.

Perinteinen näkökulma strategiaan on helposti lähestyttävä ja monet alkuaikojen strategiatutkimukset jäivät elämään paitsi liiketalouden opetusohjelmiin, myös yritysten toimintatavoiksi (Knights & Morgan 1991). Hyvänä esimerkkinä perinteisestä strategiatutkimuksesta voidaan pitää erittäin tunnettua SWOT-analyysiä, jossa yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia verrataan ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Mintzberg ym. 2009). SWOT tiivistää perinteisen strategiakäsityksen ajatuksen, jonka mukaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja yrityksen omien ainutlaatuisten osaamisten analysointi luo edellytykset oikean strategian valinnalle ja siitä seuraavalle strategian toteutukselle (Madsen 2016). Huomio kiinnittyykin erityisesti strategisen suunnittelun ja sen toteutuksen erottamiseen toisistaan (Tsoukas & Chia 2011). Mahdolliset muutokset toiminnassa on tarkoitus toteuttaa vasta, kun muutos on ensin strategiassa määritelty.

Strategisessa suunnittelussa korostuu rationaalinen analyysi. Alan edelläkävijä Igor Ansoff loi klassikkoteoksessaan Corporate Strategy (1965) yksityiskohtaisen mallin päätöksentekoprosessista, jota seuraamalla yritys pystyisi maksimoimaan oman pääoman tuottoasteensa, mitä Ansoff pitää yrityksen toiminnan tärkeimpänä tavoitteena. Keskeinen tuotos ansoffilaisesta päätöksentekoprosessista on valinta siitä, monipuolistaako yritys tuoteportfoliotaan vai kasvaako se markkinoilla nykyisillä tuotteillaan. Tätä valintaa ja sen formaalia julkilausumaa Ansoff nimittää strategiaksi. Toinen strategisen suunnittelun aikakauden keskeinen oletus on historioitsija Alfred Chandlerin (1962) tunnetuksi tekemä ajatus strategiasta organisaatioiden rakennetta ohjaavana tekijänä – ”rakenne seuraa strategiaa”. Chandler osoitti neljään yritystapaukseen perustuvassa tutkimuksessaan, kuinka strategia on yrityksen tulevan suunnan ja sen edellyttämän toiminnan julkilausuma, josta seuraa vaatimuksia yrityksen käytössä oleville resursseille ja niiden organisoinnille.

Yksi tunnetuimmista tekijöistä strategiatutkimuksen historiassa on Michael Porter, joka teoksessaan Competitive Strategy (1980) toi taloustieteellisen näkökulman strategiatutkimukseen, joka aiemmin oli pohjannut lähinnä laadullisiin case-tutkimuksiin ja ohueksikin väitettyyn empiiriseen näyttöön (Mintzberg ym. 2009). Porterin lähestyminen strategiaan keskittyy erityisesti ulkoisen ympäristön analysointiin ja yrityksen positioitumiseen kilpailutilanteessa (Porter 2008). Porterin mukaan strategiatyön ytimessä on teollisuudenalaan vaikuttavien voimien analysointi, mikä tarkoittaa nykyisten kilpailijoiden, uusien tulokkaiden, alihankkijoiden, ostajien tarpeiden ja korvaavien tuotteiden analysointia, ja tästä seuraavia muutoksia yrityksen toiminnassa (Porter 2008).

Ansoffin, Chandlerin, Porterin ja heidän seuraajiensa luomalle perinteiselle strategiatutkimukselle on ominaista luoda toimintamalleja päätöksentekoprosessille ja rationaaliselle analyysille (Jarzabkowski & Kaplan 2015, Rabetino ym. 2021). Näin tarjotaan liiketalouden tutkijoiden toimesta työkaluja yritysjohdolle, jotka tekevät työkalujen avulla strategiseksi nimitettyjä päätöksiä, joiden perusteella organisaation on tarkoitus muuttaa toimintaansa (Tsoukas & Chia 2011). Ansoffin, Porterin ja muiden edelläkävijöiden

jalanjäljissä normatiivinen strategiakirjallisuus on laajentunut valtavasti ja erilaisia työkaluja ja tutkimuksellisia teorioita on tuotu esiin akateemisen strategiatutkimuksen kentällä. Esimerkinomaisesti, strategia-ajattelusta kumpuava tarve ennustaa erilaisia tulevaisuudenkuvia päätöksenteon tueksi on akateemisessa kentässä muotoutunut omaksi ennustamiseen ja tulevaisuudenkuviin keskittyväksi tutkimuksekseen, jossa on hyödynnetty skenaariotyöskentelyä (Wack 1985), reaalioptioita (McGrath 2010) ja strategiaa innovaatioiden ja teknologioiden kautta tarkastelevia lähestymistapoja (Adegbile ym. 2018)

Prahaladin ja Hamelin (1990) Core Competence (ydinkyvykkyys) –ajattelu jatkaa siitä, mihin skeenariotyöskentely jää. Ydinkyvykkyyksien idea perustuu tutkijoiden havaintoon, että vaikka ympäristö onkin organisaation menestykselle perin merkityksellinen tekijä, on vielä tärkeämpää keskittyä havainnoimaan ja kehittämään yrityksen sisäisiä kyvykkyyksiä. Niillä Prahald ja Hamel tarkoittavat näkymätöntä omaisuutta, kuten yrityksen teknologista osaamista, oppimiskykyä ja asiakkaiden uskollisuutta. Keskittymällä näiden kyvykkyyksien vaalimiseen, yritys pystyy tuottamaan loppuasiakkaille ylivoimaisia tuotteita, joiden myötä yritys saavuttaa kilpailuedun markkinoilla. Heidän mukaansa tämä kilpailuetu saavutetaan ydintuotteiden (core products) myötä, jotka ovat ydinkyvykkyyksien ruumiillistumia (esimerkkinä Hondan moottorit, jotka olivat kilpailijoiden vastaaviin verrattuna ylivoimaisesti ja uniikilla tavalla tuotettuja, ja joita pystyi hyödyntämään monissa erilaisissa laitteissa autoista perämoottoreihin ja teollisuuskoneisiin). Prahalad ja Hamel siis suuntasivat huomiota ympäristön analysoinnista ja skenaariotyöskentelystä niitä seuraaviin askeleisiin yrityksen toiminnassa ja organisoinnissa, joiden myötä kilpailuetu markkinoilla saavutetaan.

Viimeaikaisempien valtavirtaa edustavien normatiivisten strategiatutkimusten piirissä on muun muassa pyritty mallintamaan, kuinka yritys pystyy strategiansa myötä uusimaan toimintaansa, kun toimintaympäristö muuttuu teknologisen kehityksen myötä usein erittäin nopeastikin. Tällaisten tutkimusten tavoitteena on ollut esimerkiksi ymmärtää, milloin yrityksen kannattaisi tehdä nopeita strategisia muutoksia, ”pivotoida” pitkien strategisten analyysien sijaan (Kirtley & O’Mahoney 2022), tai kuinka perinteisen strategisen suunnittelun sijaan strategisia valintoja tulisi perustella yhä enemmän nykyteknologian mahdollistamien nopeiden kokeilujen kautta sen sijaan, että päätöksentekoa perustellaan pitkällisellä analyysillä (McGrath 2010). Nämä tutkimukset kyseenalaistavat perinteisen strategiatutkimuksen rationaaliseen analyysiin perustuvaa lähestymistapaa liian jäykäksi muuttuvissa ympäristöissä (Weber & Tarba 2014). Samalla nämä tutkimukset toteuttavat perinteistä strategia-ajattelua, jossa johto nähdään toiminnan keskiössä, liiketaloudellinen menestys pysyy analyysin kohteena, ja strategian tekeminen ja toteutus nähdään toisistaan erillisinä asioina.

Perinteinen strategiatutkimus kiinnittää siis huomiota etenkin strategian sisältöön (Burgelman ym. 2018, Chakrawarthy & Doz 1992). Erilaisia strategioita arvioidaan niiden tuottaman taloudellisen menestyksen perusteella. Näin tutkijat pyrkivät luomaan kuvaa eri tilanteissa toimivista

ratkaisuista esimerkiksi innovaatioiden tekemisen, monipuolistumisen tai kansainvälistymisen suhteen (Johnson ym. 2007). Huomio kiinnittyy erityisesti strategisen suunnittelun ja strategian toteutuksen erotukseen (Tsoukas & Chia 2011). Tämä johtaa organisaatiorakenteen ja organisaation koko toiminnan alisteisuuteen suhteessa strategiaan. Perinteisessä strategiakäsityksessä ”rakenne seuraa strategiaa” (Chandler 1962). Mintzberg ym. (2009) kyseenalaistavat tällaisen ajattelutavan toimivuutta pohtien, kuinka näin toimiva organisaatio voi mukautua muuttuvaan ympäristöön ja muuttuviin tilanteisiin, jos oletuksena on, että organisaation historia ja rakenne eivät vaikuta strategiaan, vaan tiedottomasti seuraavat sitä? Jo 70-luvulla alkoi viritä kritiikki perinteistä strategiatutkimusta kohtaan. Kriittisesti strategiatutkimuksen vallitsevaa tilaa tarkastelevien tutkijoiden mukaan ihmiset ovat liian epätäydellisiä ja maailma liian monimutkainen täydellisimmällekin taloustieteelliselle analyysille (Johnson ym. 2008) ja toisaalta myös strategiatyön valtapositiot alkoivat kiinnostaa tutkijoita (Mintzberg ym. 2009, Tsoukas & Chia 2011). Syntyi strategiaprosessin tutkimus, joka taas loi pohjan käytäntöteoreettiselle strategiatutkimukselle, joka on tämän tutkimuksen akateeminen kotipesä.

2.1.2 Kohti sosiologista strategiatutkimusta - prosessinäkökulmat

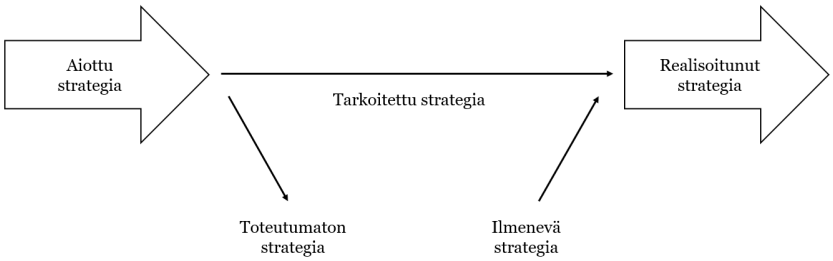
Rationalistiset ja normatiiviset strategiatutkimukset eivät enää riittäneet organisaatiotutkijoille, mikä osaltaan mahdollisti strategiaprosessiin vihkiytyneen strategiatutkimuksen koulukunnan syntymisen. Merkittävimpinä strategia prosessina –lähestymistavan käynnistäjinä voidaan pitää Henry Mintzbergiä, Gerry Johnsonia, Robert Burgelmania ja Andrew Pettigrewta (Burgelman ym. 2018, Johnson ym. 2008), vaikka toki tutkimussuuntaa luomassa oli muitakin toimijoita (kts. esim. Johnson 1992). Näiden, tuolloin radikaalisti uudella tavalla strategiaa katsovien, tutkijoiden piirissä virisi ajatus, että organisaatioita ympäröivä maailma nopeine muutoksineen näytti liian monimutkaiselta taloudellisiin analyyseihin pohjautuvan strategisen suunnittelun hallittavaksi (Mintzberg 1978, Mintzberg 1981). Strategian nähtiin olevan asia, joka ei välttämättä tapahdu ennakkoon suunnitellusti ja tahdonvaltaisesti, vaan erilaisten tapahtumien kautta tietynlaiseksi realisoituvana mallina (pattern), mutta silti kyse on strategiasta ja strategisesta johtamisesta (Mintzberg & Waters 1985). Tutkijat kritisoivat perinteisen strategiatutkimuksen tapaa sivuuttaa strategiset toimijat, eli henkilöt, jotka strategiaa tekevät, ja sitä kautta koko monimutkainen sosiaalinen rakenne, jonka myötä strategioita luodaan (Pettigrew 1992). Valtavirtatutkimus näki strategian selkeästi ylimmän johdon työnä, mutta nyt tutkijat halusivat kiinnittää huomion myös muihin strategiatyön toimijoihin, kuten keskijohdon edustajiin (esim. Burgelman 1983).

Kun aikaisemmin tutkijoita kiinnosti strategiaprosessin tulos (strategian sisältö) ja tuon tuloksen arviointi suhteessa yrityksen taloudelliseen menestykseen, nyt tutkijoita alkoi kiinnostaa itse prosessi, jolla strategia syntyi

(Chakrawarthy & Doz 1992). Erityisesti alkuaikojen strategiaprosessitutkijat tekivät vahvan erottelun strategian sisällön ja prosessin välille (esim. Chakrawarthy & Doz 1992, Pettigrew 1992), jos kohta jotkut jättivät erottelun tekemättä. Nämä tutkijat keskittyivät sekä strategian tuloksiin (sisältö) että sen tekemisen prosessiin, mutta eivät kuitenkaan perinteisen strategiatutkimuksen tapaan yrityksen taloudellisiin tuloksiin (Burgelman ym. 2018).

Tähän kehityskulkuun liittyi laajempi sosiologisen tutkimuksen lisääntyminen liiketaloudellisen tutkimuksen piirissä, joka toi tullessaan esimerkiksi laajat laadulliset pitkittäistutkimukset, joko yksittäisinä tapaustutkimuksina tai vertailevina tutkimuksina (Burgelman ym. 2018, Pettigrew 1992). Sosiologisen tutkimuksen lisääntyminen liiketaloudellisessa tutkimuksessa merkitsi perinteisten rationaaliseen ajatteluun ja yksilökeskeiseen psykologiaan keskittyneiden lähestymistapojen kyseenalaistamista (Gherardi 2000, Reckwitz 2002). Perinteisesti strategia oli nähty yksilöiden tekemänä rationaalisena toimintana, jossa systemaattinen suunnittelu, päätöksenteko ja toteutus voitiin erottaa toisistaan (Tsoukas & Chia 2011). Nyt alettiin kiinnittää huomiota normeihin ja rooleihin, monimutkaisiin sosiaalisiin suhteisiin, jotka organisaatioiden toimintaan, kuten strategian tekemiseen, liittyvät (Reckwitz 2002, Schatzki 2005).

Strategiaa prosessina tarkastelevat tutkimukset siis keskittyvät siihen, miten ja keiden toimesta strategia on tehty, ja erottelevat usein tuon prosessin itse toteutuneista strategioista (Chakravarthy & Doz 1992, Huff & Reger 1987). Asiaa havainnollistaa Mintzbergin ja Watersin (1985) kuva aiotuista (engl. *intended*), toteutumattomista (engl. *unrealized*), tarkoitetuista (engl. *delibarate*), ilmenevistä (engl. *emergent*) ja realisoituneista (engl. *realized*) strategioista. Kun perinteinen strategiatutkimus oletti aiotun strategian olevan yhtä kuin realisoitunut strategia, nyt oivallettiin, että tämä ideaali on kaukana organisaatioiden arjesta. Monimutkainen prosessi aiotusta realisoituvaan strategiaan on tutkimuksellisesti ja käytännön toiminnan kannalta kiinnostava, ja toisaalta se voi kertoa myös realisoituneista strategioista jopa enemmän kuin pelkästään strategian sisältöä tarkastelevat tutkimukset pystyivät tekemään (Pettigrew 1992).



Kuva 1. Erilaiset strategiat Mintzbergin ja Watersin (1985) mukaan

Burgelman ym. (2018) jaottelevat strategian prosessitutkimuksen karkeasti seitsemään kategoriaan niiden pääteemojen mukaan. Tämänkaltaiset kategorisoinnit ovat aina yksi tulkinta mahdollisesta tavasta jäsentää eri tutkimuskenttiä, ja monia tutkimustapoja ja suuntauksia voidaan tulkita kuuluvaksi varsin erilaisiin strategiatutkimuksen kategorioihin. Burgelmanin ja kumppaneiden jäsennys on kuitenkin tämän tutkimuksen vaatimassa laajuudessa toimiva, ja käytän sitä runkona, kun käyn läpi prosessitutkimuksen keskeisimpiä lähestymistapoja. Jotta voimme ymmärtää tämän tutkimuksen kannalta olennaista strategia käytäntönä –tutkimusta, on meillä oltava peruskäsitys prosessitutkimuksista, jotka ovat olleet yksi strategian käytäntötutkimusten rakennuspalikoista.

Ensimmäinen Burgelmanin ym. (2018) kategoria on strategista päätöksentekoa ja päätösprosesseja käsittelevät tutkimukset, joissa päätöksentekoa tarkastellaan hyvin laajasti, lähtien rationaaliseen ajatteluun perustuvasta päätöksentekomalleista ja päätyen päätöksenteon tutkimiseen organisaation sisäisinä neuvotteluina, kaupankäyntinä ja vallankäyttönä (Rajagopalan ym. 1993). Jälkimmäiseksi mainittua ääripäätä edustaa esimerkiksi James Marchin (2006) tutkimus, jossa hän tarkasteli päätöksentekoa erilaisiin teknologioihin perustuen, ja huomasi rationaalisten päätöksenteon keinojen olevan soveltuvia, kun toimitaan hyvin yksinkertaisessa ja stabiilissa ympäristössä. Hän totesi ympäristön muuttumisen edellyttävän kuitenkin organisaatiolta uusiutumiskykyä, jolloin nämä työkalut saattoivat osoittautua onnistuneiden päätösten tekemisen kannalta huonosti soveltuviksi. Nämä tutkimukset ovat läheisessä liitoksessa strategiaprosessin toimijoita tutkivaan kategoriaan. Niissä huomio kiinnittyy johtoryhmätyöskentelyn lisäksi yhä enemmissä määrin esimerkiksi keskijohdon ja muiden työntekijöiden osallisuuteen strategiatyössä (esim. Huy 2011, Whittington ym. 2017). Nämä molemmat lähestymistavat ovat hyvin lähellä myös monien strategia käytäntönä -tutkimusten kiinnostuksen kohteita.

Kolmas Burgelmanin ja kumppaneiden analysoima kategoria sisältää kognitiota, huomiota, käyttäytymismalleja ja tunteita strategiaprossissa käsittelevät tutkimukset, jotka ovat laajentaneet ymmärrystämme esimerkiksi siitä, kuinka strategian tekeminen voidaan nähdä monitasoisena oppimisprosessina, johon johdon ennakkoasenteet tai yksilöiden tavat prosessoida informaatiota heijastuvat. Nämä tutkimukset ammentavat usein psykologiasta tai sosiaalipsykologiasta tuoden näiden tieteenalojen lähestymistapoja strategiatutkimukseen (Powell ym. 2011).

Neljännen kategorian muodostavat strategisen uusiutumiseen (renewal), kompetenssien ja kyvykkyyksien kehittämiseen keskittyvät tutkimukset, kuten dynaamisiin kyvykkyyksiin (Pablo ym. 2007, Teece ym. 1997) keskittynyt merkittävä tutkimushaara. Burgelman ym. (2018) huomioivat, ettei dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuus alun perin syntynyt strategiaprosessikirjallisuuden osana, mutta Teece tutkimusryhmineen (1997) loi mallissaan pohjan dynaamisten kyvykkyyksien tutkimukselle, jossa tarkastellaan yritysten tapoja käyttää resursseja vastatakseen muutoksiin markkinoilla ja jopa luodakseen niitä. Hänen mukaansa dynaamiset

kyvykkyydet ovat organisatorisia ja strategisia rutiineja, joiden myötä yritykset järjestävät resursseja uudestaan markkinoiden muuttuessa, hajautuessa, kehittyessä tai tuhoutuessa. Kysymys on siis erilaisista prosesseista, joiden myötä yritys mukautuu ympäristön muutoksiin (Barreto 2010), minkä nähdään olevan hyvin läheisessä yhteydessä strategiaprosessien tutkimukseen (Burgelman ym. 2018). Viime aikoina dynaamisten kyvykkyyksien saralla on tutkittu prosesseja laajalla skaalalla strategisen johtamisen riskien hallinnasta (Andersen & Giannozzi 2022), yritysten ”molempikätisyyteen” (engl. *ambidextrousity*) pääomasijoitusten avulla (Weiss & Kanbach 2022) ja organisaatioiden kyvykkyyteen vastaanottaa ja hyödyntää ulkopuolelta tulevia innovaatioaloitteita (Pihlajamaa 2021).

Viidentenä kategoriana Burgelman ym. (2018) esittelevät tutkimukset, joiden keskiössä on strategisen suunnittelun ja kontrollijärjestelmien tutkimus, joka edustaa kirjoittajien mukaan prosessitutkimusten kenties normatiivisinta laitaa. Nämä tutkimukset lainaavat paljon Ansoffilta (1965) ja Porterilta (1996), ja keskittyvät konkreettisesti siihen, kuinka strategista suunnittelua tehdään (Burgelman ym. 2018). Esimerkkinä viimeaikaisesta tutkimuksesta tällä kentällä toimii Burken ja Wolfin (2021) tutkimus, jossa he tarkastelevat, kuinka johtajat luovat strategisen päätöksenteon työkaluja, sen sijaan, että vain käyttäisivät jo olemassa olevia työkaluja. Aivan traditionaalisen, normatiivisen tutkimuksen kategoriaan nämä tutkimukset eivät kauttaaltaan kuitenkaan asetu, sillä nämä lähestymistavat kiinnittävät huomiota suunnittelun toimijoihin, laajempiin sosiaalisiin käytäntöihin ja toisaalta suunnittelua tekevien toimijoiden konkreettisiin tekemisiin (Wolf & Floyd 2013).

Burgelmanin ym. (2018) toiseksi viimeiseen prosessitutkimusten kategoriaan lukeutuvat organisaatioita aloitteiden järjestelmänä (engl. *system of initiatives*) ja ohjattuna evoluutiona tarkastelevat strategiatutkimukset. Nämä tutkimukset ovat osoittaneet esimerkiksi, kuinka organisaatiot muodostuvat eri ryhmien strategisten tahtotilojen evoluutiona (Barnett & Burgleman 1996, Burgelman 1996) ja toisaalta kuinka tuota evoluutiota voidaan ylimmän johdon toimien kautta ohjata kontrolloimalla organisaation käytöstä (engl. *behavioral control*) ja tuloksia (engl. *outcome control*) (Kreutzer ym. 2015).

Viimeiseen kategoriaan sijoittuvat strategisten haasteiden tai ilmiöiden (engl. *issues*) käsittelyn järjestelmiä ja prosesseja tarkastelevat tutkimukset. Burgelmanin ym. (2018) mukaan ne täydentävät strategisen suunnittelun tutkimusta tuomalla uudenlaisen perspektiivin ja suhtautumisen Mintzbergin ja Watersin (1985) ”ilmenevien strategioiden” käsittelyyn. Tämän lähestymistavan mukaan strategisia ilmiöitä, yleensä reagointia vaativia ulkoisia tekijöitä, tuovat ylimmän johdon strategiseen päätöksentekoon erilaisia myymisen keinoja käyttäen sekä johtajat että työntekijätason toimijat (Dutton & Ashford 1993).

Lainaamani Burgelmanin ja kumppaneiden (2018) luokittelu on tämän tutkimuksen laajuudessa toimiva jäsennys erilaisista tavoista tarkastella strategiaa prosessinäkökulmasta. Nämä tutkimukset ovat rikastaneet ymmärrystä strategiatyön monimuotoisuudesta, ihmisten epätäydellisyydestä, kulttuurin merkityksestä strategiatyössä ja strategian roolista organisaation

sisäisen politikoinnin välineenä. Näin ne ovat antaneet hedelmällisen rakennusalustan monille strategiatutkimuksen suuntauksille, kuten erityisesti 2000-luvulla paikkansa vakiinnuttaneille strategia käytäntönä (engl. *strategy-as-practice, SAP*) ja strategia diskurssina (engl. *strategy-as-discourse*) -tutkimuksille (Johnson ym. 2008). Onkin hyvä huomata, että strategia prosessina ja strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukset ovat usein hyvin samankaltaisia, ja erottelun sijaan näiden tutkimussuuntien yhdistämisessä nähdään paljon tutkimuksellista potentiaalia (Kohtamäki ym. 2022, Burgelman ym. 2018). Etenkin oman tutkimukseni ensimmäinen analyysivaihe ja tuloskerros on lähellä strategiatutkimuksen prosessikoulukunnan tapaa tarkastella strategiatyötä, vaikkakin käytän kyseisessä analyysissä enemmän strategia käytäntönä -tutkimuksesta tuttua konseptuaalista viitekehystä. Strategiakäytäntöjen tutkimus onkin tämän tutkimuksen ominainen teoreettinen keskustelukenttä, joten seuraavassa luvussa esittelen strategiakäytäntöjen tutkimusta, painottaen erityisesti strategisiin muutoksiin keskittynyttä aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

2.2 Käytäntötutkimus strategiatyössä

Tämä väitöskirjatutkimus sijoittuu strategiatutkimuksen kentällä strategia käytäntönä -tutkimusparadigman alueelle, josta on tullut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana yksi strategiatutkimuksen kasvaneimmista tutkimussuuntauksista (Kohtamäki ym. 2021). Tutkimussuuntaus tunnetaan englanniksi nimellä *strategy-as-practice*, lyhenteenä SAP. Koska lyhenne SAP on hyvin vakiintunut tutkimusalueen kielenkäyttöön, myös harvalukuisissa suomenkielisissä julkaisuissa (esim. Nokelainen 2016), käytän tätä lyhennettä synonyymina puhuessani strategia käytäntönä -tutkimuksesta.

Strategiaprosessista kiinnostuneiden tutkimusten tapaan myös SAP-tutkimuksilla on tendenssi kritisoida perinteisiä, valtavirtaa edustavia strategiakäsityksiä. Perinteinen strategiatutkimus oli (ja on) kiinnostunut yksilölähtöisestä päätöksenteosta (Vaara & Whittington 2012) ja käsitellyt strategiaa asiana, joka organisaatiolla on, jonka se omistaa (Jarzabkowski 2005, Whittington ym. 2006). Tällaisilla malleilla on taipumus palvella hyvin käytännön toimijoiden tarpeita, mutta tutkimuksellisesti ne eivät välttämättä tuota syvällisempää ymmärrystä strategiatyön ilmiöstä (Tsoukas & Chia 2011). Kun taas ymmärrämme strategian asiana jota ihmiset tekevät (Jarzabkowski 2004, Jarzabkowski 2005, Whittington ym. 2006), pystymme tarkastelemaan strategiaa ilmiönä, joka nojaa organisationaalisiin ja yliorganisationaalisiin käytäntöihin, jotka vaikuttavat sekä strategian tekemisen prosessiin, että sen tuloksiin realisoituvien strategioiden muodossa (Vaara & Whittington 2012). Jarzabkowski ym. (2007) määrittelevät strategian kontekstisidonnaiseksi ja sosiaalisesti rakentuneeksi toiminnaksi, kun taas strategiatyö (engl. *strategizing*) koostuu monien tahojen toiminnasta, vuorovaikutuksesta ja neuvotteluista, sekä kontekstisidonnaisista käytännöistä, joista tämä toiminta

rakentuu. Analysoimalla strategiatyötä ja sitä rakentavia käytäntöjä, voimme saavuttaa huomattavan mielenkiintoista ymmärrystä strategiaksi nimitetystä sosiaalisesta konstruktiosta.

Jotta voimme paremmin hahmottaa, mistä SAP –tutkimuksissa on kyse, tarvitsemme lyhyen katsauksen sen juuriin sosiaalitieteissä laajemmin vaikuttavaan käytäntöteoreettiseen suuntaukseen, vaikkakin on todettava SAP-tutkimusten juurien olevan monitahoiset, eikä yhtä oikeaa tulkintaa sen perustuksista ole olemassa (Prashantham & Healey 2022, Jarzabkowski & Spee 2009). Strategia käytäntönä (SAP) sisältää terminä kaksoismerkityksen – toisaalta se tarkoittaa tutkijoiden halua pysyä lähellä käytännön toimijoita, mutta toisaalta, ja ennen kaikkea, sitoutumista käytäntöteoreettiseen sosiologiseen tutkimukseen (Jarzabkowski ym. 2022, Vaara & Whittington 2012). Käyn läpi tämän tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia tarkemmin luvussa 3.2, mutta pieni katsaus on tarpeen jo tässä vaiheessa, jotta ymmärrämme paremmin tutkimussuuntauksen perustuksia.

Kuten todettua, strategiatutkimus alkoi 1970-luvulta lähtien saada sosiaalitieteiden sävyjä strategiaprosessia tarkastelevien tutkimusten myötä. Sosiologiaan vihkiytyneet tutkijat alkoivat kiinnostua strategiatyöstä monimuotoisena sosiaalisena prosessina sen tulosten sijaan, ja organisaatiotutkijat kiinnittivät rationaalisen ajattelun ja yksilön ihanteen (homo economicus) sijaan huomionsa monimutkaisiin sosiaalisiin suhteisiin tutkimalla yhteisöjä yksilöiden sijaan (Prashantham & Healey 2022, Reckwitz 2002, Schatzki 2005). Tutkijoiden kiinnostus suuntautui homo economicuksen sijaan homo sociologicuksen käsitteeseen, mikä sijoitti sosiaalisuuden normien ja roolien keskiöön (Reckwitz 2002) ja toi tutkimuskiinnostuksen kohteeksi esimerkiksi tiedon sellaisena asiana, jonka organisaatiot omistavat, ja jota voidaan hallita ja käsitellä kuten mitä tahansa resursseja (Gherardi 2000).

Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan olleet tyytyväisiä strategiaprosessi-koulukunnan yhteisöihin keskittyneeseen lähestymistapaan ja strategiatutkimuksen kentällä alkoi viritä viime vuosikymmeninä kiinnostus laajempaan sosiologiassa tapahtuvaan käytäntöteoreettiseen suuntaukseen (Burgelman ym. 2018). Käytäntöteoriat ammensivat organisaatiotieteiden sosiologiselta puolelta (Vaara & Whittington 2012), mutta pyrkivät ohittamaan dualistisen jaon yksilökeskeisen ja sosiaalitieteellisten lähestymistapojen välillä (Reckwitz 2002, Whittington 2006). Käytäntöteorioiden kenttä on laaja ja sisältää lukemattomia ajattelullisia koulukuntia, mutta tietyt periaatteet yhdistävät kaikkia käytäntöteoreetikkoja (Feldman & Orlikowski 2011).

Käytäntöteoreettisissa tutkimuksissa tutkijoiden kiinnostus on ennen kaikkea ihmisten tekemisessä ja toiminnassa, ei niinkään yksilöiden ajattelussa tai yksilöiden välisissä sosiaalisissa suhteissa (Reckwitz 2000). Ihmisten tekemiset ja toiminnat kantavat mukanaan laajempia käytäntöjä, jotka koostuvat ymmärryksestä, siitä, kuinka asioita tehdään, millaisia sääntöjä asioiden tekemiseen liittyy ja mikä on yleisesti hyväksyttyä (Schatzki 2005). Whittington ym. (2006) muotoilevat käytäntöjen konseptin jaetuiksi käyttäytymisrutiineiksi, jotka sisältävät perinteitä, normeja sekä toimintamalleja ajatteluun ja toimintaan sekä esineiden ja artefaktien

käyttämiseen. Nämä käytännöt ohjaavat ihmisten toimintaa ja ovat esimerkiksi kriittisten diskurssitutkijoiden mukaan avain ihmisten käytöksen ymmärtämiseen ja kyseenalaistamiseen (Alhanen 2007).

Käytäntöteoriat siis pyrkivät selittämään, kuinka yksilöiden toimijuus ja toisaalta yksilöiden väliset sosiaaliset rakenteet linkittyvät yhteen selittääkseen ihmisten toimintaa (Vaara & Whittington 2012). Feldman ja Orlikowski (2011) konkretisoivat asiaa (seuraten Weickiä (1969)) toteamalla, että käytäntöteoreettisen organisaatiotutkimuksen kiinnostus on ennen kaikkea organisoinnissa organisaation sijaan – organisaatiotutkijoiden rakastamien kuvioiden nuolissa, eikä niinkään laatikoissa. Tutkiakseen laajempia käytäntöjä ja toisaalta ihmisten toimintaa, käytäntöteoreettiset tutkijat tekevät jaon toiminnan (engl. *praxis*), yliorganisatoristen käytäntöjen (engl. *practices*) ja toimijoiden (engl. *practitioners*) välille. Näiden termien käytössä on hivenen eroja riippuen käytetystä kielestä, mutta yleisesti ottaen voidaan todeta käytäntöteoreetikoiden jakavan ymmärryksen tästä kolmijaosta. Pitkälti tähän jaotteluun perustuu myös strategia käytäntönä -tutkimus, jos kohta senkin sisällä on erilaisia painotuksia asiassa (Jarzabkowski & Spee 2009, Prashantham & Healey 2022, Vaara & Whittington 2012). Tämän kolmijaon, ”SAP-tutkimuksen kolmen P:n”, jokaisen P:n kohdalta on tuotettu merkittävä määrä julkaistuja tutkimuksia viime vuosikymmeninä (Jarzabkowski ym. 2022).

Erityisesti empiirisesti suuntautuneissa SAP-tutkimuksissa käytännöt ymmärretään usein päivittäisinä aktiviteetteina, sekä rutiininomaisina että improvisoidumpina osina ”strategioinniksi” tai strategiatyöksi nimitettävää toimintaa, ilman välttämättä sen syvällisempää yhteyttä käytäntöteorioiden tieteenfilosofisempiin juuriin, tai edellä esitettyyn kolmijakoon toiminnan, käytäntöjen ja toimijoiden välillä (Feldman & Orlikowski 2011, Jarzabkowski ym. 2022, Johnson ym. 2003). Sekä käytännön että strategian käsitteellistä ”löyhyyttä” on SAP-tutkimuksen osalta myös kritisoitu. Alvessonin ja Blomin (2022) mukaan SAP-tutkimuksissa lähes mikä tahansa organisaatioissa tehtävä asia mahtuu strategiakäytäntöjen alle, jos strategia ja käytäntö määritellään riittävän laajasti tai ei määritellä ollenkaan.

Tästä kritiikistä huolimatta, aiempien empiiristen SAP-sateenvarjon alle mahtuvien tutkimusten tapaan, tarkastelen strategiakäytäntöjä tässä tutkimuksessa laajemmin ymmärrettynä ja ilman kaikki analyysikerrokset läpäisevää kolmen P:n yksityiskohtaista kolmijakoa. Toisaalta tässä tutkimuksessa strategiatyö on rajattu selvästi koskettamaan virallisen strategiadokumentin valmistelua, jolloin strategialla tarkoitetaan kyseiseen dokumenttiin kirjallisesti ilmaistuja asioita. Strategisilla muutoksilla taas tässä tutkimuksessa viitataan dokumentissa ilmaistuihin ja strategiatyön aikana kehkeytyneisiin merkittäviin muutoksiin yrityksen toiminnassa. Mitä tulee käytäntöihin, koen jaottelun toiminnan, käytäntöjen ja toimijoiden välillä hyödylliseksi tavaksi jäsentää aiempaa tutkimusta aiheesta ja seuraan tätä jaottelua katsauksessani SAP-kirjallisuuteen. Samoin on toteutettu monta aiheesta kirjoitettua kirjallisuuskatsausta ja yhteenvetoartikkelia (esim. Jarzabkowski ym. 2022, Jarzabkowski & Spee 2009, Vaara & Whittington 2012,

Whittington 2006). Kyseistä kolmijakoa olen myös hyödyntänyt linssinä tarkastellessani tutkimuskohdettani. Koska SAP-tutkimuksen kenttä on viime vuosina laajentunut merkittävästi, painotan seuraavassa tiiviissä SAP-katsauksessani strategisen muutoksen tutkimusta sekä diskurssianalyyttisiä (kieleen keskittyneitä) tutkimuksia, jotka ovat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kontribuution kannalta olennaisimpia.

2.2.1 Toimijat

Toimijoihin (engl. *practitioners*) keskittyneet SAP tutkimukset ottavat analyysinsä keskiöön strategiatyötä tekevät ihmiset (Jarzabkowski & Spee 2009, Prashantham & Healey 2022). Nämä tutkimukset eivät yleensä rajaudu vain organisaation sisäisiin, ilmeisiin strategiatyöhön osallistuviin toimijoihin, vaan kattavat laajasti kaikki jollain tavalla strategiatyöhön osallistuvat tai siihen vaikuttamaan pyrkivät henkilöt (Vaara & Whittington 2012). Erityisesti yritysten ylin johto on perinteisesti nähty strategiatyön toimijoina, mutta heidän lisäkseen esimerkiksi keskijohto, strategiayksiköiden työntekijät sekä ulkoiset toimijat kuten strategiakonsultit, lakimiehet tai liiketalousgurut on huomioitu SAP tutkimusten toimijoina (Whittington 2006). Kaikkia toimijoita ei välttämättä ole virallisesti nimitetty strategiatyön osallistujiksi, mutta heidän toimintansa ja vuorovaikutuksensa virallisten strategiatoimijoiden kanssa voi kuitenkin vaikuttaa strategiatyöhön (Mantere 2005). Tutkiessaan toimijoita SAP-tutkijat luovat ymmärrystä siitä, kuinka toimijat käyttäytyvät, millaista työtä he tekevät, keiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa ja kuinka he perustelevat toimintaansa (Jarzabkowski 2005). Toimijoita ei kuitenkaan SAP-tutkimuksessa koskaan nähdä vain yksilöllisinä päätöksentekijöinä, vaan huomio kiinnittyy ihmisiin sosiaalisina toimijoina. Toimijoiden sosiaaliset kyvyt, retoriset taidot ja vaikuttamismahdollisuudet yhdistettynä tarvittaessa esimerkiksi kansalliseen kulttuuriin ja sukupuoleen vaikuttavat siihen, miten he työskentelevät ja kuinka he vaikuttavat organisaation toimintaan (Vaara & Whittington 2012).

Vaikka SAP-tutkimuksella on tendenssi keskittyä hyvin laajaan joukkoon strategiatyön toimijoita, on strategiatutkijoita pitkään merkittävässä määrin kiinnostanut toimijajoukko, yritysten ylin johto, nähty kiinnostavana tutkimuskohteena myös SAP-tutkimuksen kentällä (esim. Crilly 2017, Mantere & Whittington 2020). Esimerkinomaisesti Begkos ym. (2020) tutkivat Iso-Britannialaisia sairaalaorganisaatioita ja huomasivat niiden johtajien soveltavan erilaisia käytäntöjä, kuten pallodiagrammeja, perustelemaan strategisia muutoksia. Erilaisia työkaluja käyttämällä johtajat tulivat kuitenkin toteuttaneeksi taloudellisia ratkaisuita, jotka eivät välttämättä olleet kyseisen sairaalan, tai julkisterveyden, parhaan edun mukaisia (Begkos ym. 2020). Samra-Fredricks (2005) taas tarkasteli etnografisessa tutkimuksessaan johdon jäsenten subjektipositioita ja havaitsi kuinka johdon strategiakäytännöt sekä niihin liittyvät tavat käyttää kieltä luovat joillekin toimijoille turvallisen tavan

jäsentää asioita ja kontrollin tunteen, mutta voivat samalla aiheuttaa toisille ulkopuolisuutta ja syrjäytymistä.

Kuten todettu, SAP-tutkimusten piirissä on tarkasteltu strategiatyön toimijoita laajasti. Pettit ja Crossan (2020) esimerkiksi tutkivat strategista muutosta ja eri ammattiryhmien edustajia toimijoina Pohjois-Amerikkalaisen uutisorganisaation strategiatyössä. Tutkijat havaitsivat, että eri ammattiryhmien edustajien työtä tulisi ymmärtää strategiatyössä laajemmin kuin pelkästään heidän ammattinsa kautta. Heidän mukaansa ammattiryhmien identiteetti on keskeinen osa strategisen uusiutumisen mahdollistamisessa ja toisaalta sen estämisessä. (Pettit & Crossan, 2020) Nordqvist (2012) taas tarkasteli kolmen perheyrityksen strategiatyötä SAP-viitekehystä käyttäen, kiinnittäen huomiota ulkoisten toimijoiden, erityisesti konsulttien, rooliin strategiaprosessissa. Hänen mukaansa ulkopuoliset toimijat saivat usein merkityksellisen roolin strategiatyössä, koska toimivat sopivassa määrin lähellä organisaatiota, mutta sopivassa määrin etäällä siitä. Onnistuakseen yhteistyössä organisaation sisäisten toimijoiden kanssa ulkoiset toimijat tarvitsevat ”hybridiareenoita” – strategiatyön ”tiloja”, joissa yhdistetään virallista ja epävirallista strategiatoimintaa (Nordqvist 2012).

Laine ja Vaara (2007) ottivat tutkimuksessaan tarkasteluun ylimmän johdon lisäksi keskijohdon toimijoita. Analysoidessaan strategisen muutoksen (tai kehityksen, engl. *strategic development*, kuten he ilmiötä nimittävät) tapahtumista kohdeorganisaatiossa, tutkijat havaitsivat johdon tuottavan perinteistä ylhäältä johdettua strategiapuhetta ja -toimintaa, joka osaltaan johti siihen, ettei strateginen muutos tahtonut ottaa ”kiinnittyäkseen”. Samaan aikaan keskijohto, joka ei ottanut ylimmän johdon tuottamaa muutosajatusta omakseen, loi omaa rooliaan strategisina toimijoina tuottamalla paikallisia strategiadiskursseja. Tämä puhe koettiin organisaation johdon muutospuheeseen verraten ”edistyksellisempänä”. Näin keskijohto osaltaan vastusti ylimmän johdon ajamaa strategista muutosta. Myös Rouleau ja Balogun (2011) tarkastelivat keskijohdon merkitystä strategisessa muutoksessa. Heidän havaintonsa mukaan keskijohdon kyky keskustella muutoksesta ja toisaalta linkittää muutos organisaation toimintaan käyttämällä kontekstisidonnaista verbaliikkaa, symboliikkaa ja sosiokulttuurista ymmärrystä oli merkittävässä roolissa strategisen muutoksen aikaansaamisessa. Heidän tutkimuksensa mukaan taas juuri keskijohto yhdisti eri organisaatiotasojen toimijat mukaan muutokseen päivittäisessä työssä.

2.2.2 Toiminta

Se mitä strategiatoimijat tekevät, on strategiatyön toimintaa (engl. *praxis*): niitä lukuisia toimenpiteitä, jotka liittyvät strategian luomiseen ja toteuttamiseen (Jarzabkowski ym. 2022, Whittington 2006). Toimintaan keskittyneet SAP-tutkijat kiinnittävät huomionsa toimenpiteiden sarjaan, johon kuuluu esimerkiksi strategian sisältö ja sen tuottamisen prosessi, siihen liittyvä suunnitelmallisuus ja ennakoimattomuus, sekä ajattelu ja toiminta, jotka kaikki

nähdään toisiinsa kietoutuneina, vastavuoroisina ja erottamattomina kokonaisuuden osina (Jarzabkowski 2005). Toimenpiteitä, tai episodeja (kuten Vaara & Whittington 2012 nimittävät), voivat näissä tarkasteluissa olla esimerkiksi strategisen suunnittelun prosessit tai strategiapalaverit, tai mikä tahansa organisaatiossa tehtävä aktiviteetti, jota tarvitaan strategian luomiseen tai toteuttamiseen, tapahtui se sitten organisaation tunnistetussa ytimessä taikka sen laitamilla (Whittington 2006). Strategian toimintaan keskittyneet tutkimukset ovat SAP-kirjallisuuden määrällisesti suurin viimeaikainen tutkimussuuntaus (Kohtamäki ym. 2021). Kuvailen seuraavaksi muutamia tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia SAP-tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet strategiatoiminnan eri muotoihin etenkin strategisten muutosten yhteydessä.

Balogun ym. (2011) tutkivat strategista muutosta strategisen suunnittelun käytäntöjen kautta kansainvälisen suuryrityksen tytäryhtiöiden ja emokonsernin välistä strategiatyötä tarkastellen. Tutkijat havaitsivat, että muutokset strategisessa suunnittelussa sisältävät myymisen, vastustamisen ja sovinnonteon diskursseja. Onnistuneet muutokset ovat heidän mukaansa usein kompromisseja, ei jonkin toimijatahon voittamia tai ”myymiä” taisteluita. Hodkingson ja Wright (2002) taas tarkastelivat johdon strategiatyöpajoja ja huomasivat, kuinka sekä työpajoissa puhuttu kieli, että keholliset ratkaisut voivat olla merkityksellisiä strategiatyön elementtejä. Esimerkkinä kehollisten elementtien merkityksestä he osoittivat etnografisessa tutkimuksessaan, kuinka yrityksen toimitusjohtaja käytti taitavasti hyväkseen muun muassa tietynlaisia istumajärjestelyjä strategiatyöpajoissa ja sijoitti itsensä valkotaulun läheisyyteen, voidakseen näin kontrolloida strategiasta käytyä keskustelua.

Balogun ja Johnson (2005) keskittyivät ylimmän johdon luoman strategisen muutoksen toteutumiseen organisaatiossa. He havaitsivat päiväkirja-aineistoon pohjautuvassa pitkittäistutkimuksessaan, kuinka strategisen muutoksen toteutuminen rakentui keskijohdon keskinäisen epävirallisen kanssakäymisen kautta. Ylimmällä johdolla ei välttämättä ollut käsitystä muutoksen kehittymisestä tällä tasolla, tai mahdollisuuksia vaikuttaa siihen. Myös Fauré ja Rouleau (2011) tarkastelevat muutosten toteutumista organisaatioissa. Heidän havaintonsa mukaan yksi keskeinen elementti muutoksen toteutumisessa on keskijohdon ja kirjanpitäjien yhteistyössä tapahtuva kanssakäyminen, jonka myötä budjetointia ohjataan luovasti strategiaa tulkiten. Keskusteluanalyysiinsä perusteella tutkijat osoittivat tälle toimijoiden väliselle prosessille kolme ominaista mikrokäytäntöä: lukujen hyödyntäminen paikallisten projektien aktivoinnissa, lukujen saattaminen ulkoisten kumppaneiden hyväksymään muotoon, sekä paikallisten toimenpiteiden ja globaalin yhdenmukaisuuden aikaansaaminen lukujen avulla. Näiden mikrokäytäntöjen kautta keskijohto ja kirjanpitäjät rakensivat myös omaa kyvykkyyttään toimia strategisina toimijoina.

SAP-tutkimuksen lisäännyttyä on tehty merkittävä määrä mielenkiintoista tutkimusta strategiatyön toiminnan syvällisemmäksi ymmärtämiseksi (Kohtamäki ym. 2022). Esimerkiksi Whittle tutkimusryhmineen tarkasteli strategisen muutoksen syntyä strategiatyössä ottamalla dramaturgisen

näkökulman strategiatoimijoiden toimintaan (Whittle ym. 2021). Tutkijat osoittivat, kuinka strategiatyötä voidaan tarkastella teatterimaailmasta tuttujen käytäntöjen kautta. Samoin kuin teatterissa, myös strategiatyössä tehdään yleisölle näkyviä toimenpiteitä näyttämöllä, ja yleisölle näkymättömiä, mutta näkyvään osaan merkittävästi vaikuttavia toimia näyttämön takana (Whittle ym. 2021) Netz ym. (2020) tarkastelivat IT-järjestelmien käyttöä strategiatyössä, osana organisaatioiden nopeita transformatiivisia muutoksia ja huomasivat niillä olevan merkittäviä vaikutuksia avoimen strategiatyön toteutuksiin. Jarzabkowski ym. (2019) tekivät pitkittäistutkimuksen telekommunikaatioyrityksessä, jossa tapahtui ”valtuutettu radikaali muutos” (engl. *”mandated radical change”*) ja huomasivat ulkoisesti perustellun ja voimakkaasti valtuutetun muutoksen tapahtuvan tiettyjen toimintasyklien kautta, jossa organisaation eri tasojen toimijat suorittivat, vahvistivat ja lopulta reflektoivat muutoksen toteutusta samalla ratkaisten strategiatyön aiottuja ja ei-aiottuja tulemia (Jarzabkowski ym. 2019).

2.2.3 Käytännöt

Lopulta pääsemme käytäntöihin (engl. *practices*) keskittyneen SAP tutkimuksen pariin. Kuten aiemmin kuvasin, käytännöt voidaan ymmärtää käyttäytymisrutiineina, jotka sisältävät perinteitä, normeja sekä toimintamalleja ajatteluun, toimintaan, sekä esineiden ja artefaktien käyttämiseen (Whittington 2006). Nämä käytännöt heijastuvat strategiatyön toiminnassa sekä mahdollistaen että rajoittaen tuota toimintaa (Vaara ym. 2019, Vaara & Whittington 2012). Käytäntöjä tarkastellessaan SAP-tutkijat keskittyvät usein sosiaalisiin, symbolisiin ja materiaalisiin työkaluihin, joiden kautta strategiatyötä toteutetaan (Jarzabkowski & Spee 2009). Nämä työkalut sisältävät strategiatyön normeja ja prosesseja, kuten esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallin tai tyypilliset tavat toteuttaa strategiatyöpajoja (Vaara & Whittington 2012). Kuten Whittington (2006) kiteyttää, SAP tutkimus on kiinnostunut a) organisaation sisäisistä käytännöistä (esimerkiksi strategian tekemisen rutiinit, prosessit ja kulttuurit), b) yliorganisatorisista käytännöistä (esimerkiksi toimialalle tyypilliset strategiatyön tekemisen tavat tai toimintaympäristön analysointi) ja c) sosiaalisista käytännöistä (esimerkiksi strategian tekemisen tapoja legitimoivat diskurssit).

Organisaation sisäisiä käytäntöjä (joista käytetään myös nimitystä mikrokäytännöt) on tarkastellut esimerkiksi Jarzabkowski (2003) tutkiessaan yliopistojen strategiatyötä. Hänen havaintojensa mukaan virallisia strategiakäytäntöjä (engl. *formal strategy practices*) käytettiin joissain tapauksissa pitämään yllä nykyistä olotilaa, toisissa tapauksissa mahdollistamaan strategisen toiminnan muutosta. Jarzabkowskin tunnistamat käytännöt ovat suunnan osoittaminen (engl. *direction setting*), resurssien allokointi (engl. *resource allocation*), sekä seuranta ja kontrollointi (engl. *monitoring and control*). Samaan tapaan Hendry ym. (2010) havaitsivat, kuinka strategiatyöhön liittyvillä virallisilla budjetoinnin ja suunnittelun

käytännöillä voidaan estää strategista muutosta tapahtumasta. Hodgkingson ym. (2006) taas tutkivat kyselytutkimuksessaan strategiatyöpajojen käytännön merkitystä organisaatioille. Heidän mukaansa käytäntö strategian luomiseen sille erikseen varattuina strategiapäivinä on hyvin yleinen käytäntö organisaatioissa. Mielenkiintoista tässä käytännössä Hodgkinsonin ym. (2006) mukaan on strategioiden rakentuminen ennemmin keskustelullisen ja diskursiivisen kuin rationaalisen analyysin pohjalle, sekä työpajojen osallistujien edustus, jossa näyttäytyy lähes poikkeuksetta vain ylimmän johdon toimijoita, keskijohdon ja muiden toimijoiden jääden tapahtumien ulkopuolelle.

Yliorganisatorisista käytännöistä esimerkkinä toimii Kaplanin (2011) artikkeli PowerPointin käytöstä, joka hänen analyysinsä mukaan on strategiatoimijoille ominainen keino tehdä ja tuottaa strategiatyötä. Hodgkinsonin ym. (2006) tapaan myös Kaplan osoittaa tutkimuksessaan, kuinka strategiatyö ei ole kovinkaan paljon rationaalista analyysiä tai markkina-asemoitumisen pohtimista, vaan pitkälti yksittäisten työkalujen, tässä tapauksessa PowerPoint -ohjelman, käyttöä strategisten asioiden tuottamiseksi ja ideoiden luomiseksi.

Vuorinen ym. (2018) tekivätkin kattavan kirjallisuusanalyysin ja kartoittivat strategiatyössä käytettyjä työkaluja. He loivat tutkimuksessaan mallin, jonka avulla SAP-tutkijat voivat tarkastella eri strategiatyökalujen käyttöä (Vuorinen ym. 2018). Perinteisemmän, normatiivisen strategiatutkimuksen kentällä Knight ym. (2020) tarjoavat toimintamallia, jossa strategiatyötä voitaisiin toteuttaa ”Design Thinking” -lähtöisesti. Heidän sekä liikkeenjohdollisesti että tutkimuksellisesti hyödynnettäväksi luomansa malli rakentuu SAP-ajattelun pohjalle ja tarjoaa tulokulman SAP-tutkimukseen ja yliorganisatoristen käytäntöjen tarkasteluun akateemisessa viitekehyksessä (Knight ym. 2020). Tämän tutkimuksen teoreettiselle tulokulmalle läheisemmin Whittington ym. (2006) ehdottavat erityisesti strategisissa muutoksissa olevien organisaatioiden tutkimista keskittymällä strategiatyön yliorganisatorisiin käytäntöihin; strategiatyöpajoihin, strategiaprosesseihin ja symbolisiin artefakteihin, jotta muutoksia pystytään toteuttamaan. Kohtamäki ym. (2021) tunnistavat yhdeksi SAP-tutkimuksen alueeksi institutionaaliset tutkimukset, joissa SAP- ja instituutioteoreettiset tutkimukset kulkevat kohti samoja teoreettisia ja empiirisia kiinnostuksen kohteita. Molemmissa on kiinnostus laajempia sosiaalisia konteksteja ja etenkin diskursseja kohtaan.

Kornberger ja Clegg (2011) tutkivat strategiatyön sosiaalisia käytäntöjä kaupunkiorganisaation strategiatyössä. He havaitsivat, kuinka strategian tekeminen osallisti ja toisaalta jätti ulkopuolelle kansalaisia. Lisäksi strategia itsessään toimi legitimoivana elementtinä monille äänille, mutta samalla vaiensi eri tavalla ajattelevia toimijoita. Etenkin tämän tyyppisessä strategiatyön sosiaalisten käytäntöjen tutkimuksessa on toteutettu runsaasti diskurssianalyysiin perustuvaa tutkimusta. Esimerkiksi Horst ja Järventie-Thesleff (2016) tunnistavat tapaustutkimuksessaan kolme narratiivia (työntekijöiden, johdon ja markkinoiden narratiivit), joiden kautta strategiselle muutokselle luotiin organisaatiossa merkityksiä ja joiden kautta muutosta käsiteltiin organisaatiossa.

Kuten todettu, erityisesti SAP-tutkimuksen käytäntöjen tasoa tarkastellessa alalla toteutetaan diskurssianalyyttistä tutkimusorientaatiota (esim. Ezzamel & Willmott 2008, Knights & Morgan 1991, Laine & Vaara 2007, McCabe 2016, Vaara ym. 2004, Vaara ym. 2010). Tällöin huomio kiinnittyy strategiatyössä realisoituvien monisyisten sosiaalisten käytäntöjen tarkasteluun kielellisten ilmaisujen kautta (Burgelman ym. 2018, Nokelainen 2016), ja tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää strategiatyötä kontekstisidonnaisesti, sosiaalisen ympäristön muokkaaman toimintana (Vaara & Fritsch 2021, Vaara & Whittington 2012). Keskiössä on edistää itsestäänselvyytenä otettujen käytäntöjen ja puheen analyysiä ja ”paljastamista” (Vaara & Whittington 2012). Näin voimme ymmärtää, kuinka ja miksi strategiatyö tapahtuu, ja voimme myös kriittisesti arvioida sitä. Diskurssianalyyttinen ote strategiakäytäntöjen tutkimukseen merkityksen luomisineen, tarinallisine analyyseineen ja diskurssien kautta tapahtuvine toiminnan oikeutuksineen on tämän tutkimuksen keskiössä ja tutkimusteoreettinen kotipesä. Seuraavassa luvussa pureudun tarkemmin tähän suuntaukseen, joka on myös keskeinen osa tämän päivän SAP-tutkimuksen kenttää.

2.3 Strategiakäytäntöjen kielellinen tutkimus

SAP-tutkimus keskittyy siis edellä esitetysti strategiatyön toimijoihin, toimintaan ja käytäntöihin ja tarkastelee strategiatyötä sosiologisen organisaatiotutkimuksen keinoin. Yhtenä keskeisenä viimeaikaisena tutkimusalueena SAP-tutkimusten piirissä on ollut kielellisiin ilmiöihin keskittynyt strategiatutkimus (Kohtamäki ym 2022). Kieleen ja kommunikaatioon keskittyneissä strategiatutkimuksissa käytettyjä keskeisiä käsitteitä on useita (Vaara & Fritsch 2021). SAP tutkimuksen piirissä kielellisistä tutkimuksista puhutaan kuitenkin usein diskurssianalyyttisinä tutkimuksina tai diskurssianalyyttisina lähestymistapoina. Diskurssianalyyttiset lähestymiset strategiatyöhön taas voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: strategiaa tiedon muotona käsitteleviin tutkimuksiin, strategiaa narratiiveina tarkasteleviin tutkimuksiin, sekä strategiaa diskursiivisten käytäntöjen näkökulmasta tarkasteleviin tutkimuksiin (Laine & Vaara 2007). Muitakin tuoreempia jaotteluja on tehty. Esimerkiksi Balogun ym. (2014) jaottelevat diskursiiviset strategiatutkimukset kuuteen kategoriaan (post-strukturalistiset-, kriittiset-, narratiivi-, retoriset-, keskusteluanalyyttiset ja metaforatutkimukset) ja Vaara (2010) jäsentää kentän muutoin samoin, mutta jättää metaforatutkimukset pois ja tarjoaa viimeiseksi kategoriaksi strategiatyössä tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä mikrotasolla tarkastelevat tutkimukset. Laineen ja Vaaran (2007) jaottelu on kuitenkin tämän tutkimuksen viitekehykseen parhaiten soveltuva. Oman tutkimukseni keskiössä ovat etenkin strategiatyön diskursiiviset käytännöt eli se, kuinka kieltä käytetään strategiatyössä ja strategiadokumenteissa ja kuinka erilaiset

tulkinnat luovat strategista muutosta. Samalla sekä strategiaa tiedon muotona että narratiivisesti lähestyvät tutkimukset tarjoavat myös rikkaan keskusteluympäristön tälle tutkimukselle. Esittelen seuraavissa luvuissa nämä kolme strategiaa kielellisesti tarkastelevaa tutkimussuuntausta.

2.3.1 Strategiatyö tiedon muotona

Monet strategiaa tiedon muotona tarkastelevat diskurssitutkimukset pohjautuvat Knightsin ja Morganin (1991) teoreettiseen pohdintaan, jossa he loivat pohjan Foucault'laiselle strategiatyön analyysille, jonka keskiöön nousi rationaalisen analyysin ja strategiaprosessin sijaan laajempi, historiallisesti rakentunut diskurssi strategiasta. Tarkastelemalla diskurssia strategiasta voidaan tehdä havaintoja strategiatyöhön liittyvästä tiedosta ja vallasta (Balogun ym. 2014). Knights ja Morgan (1991) osoittivat käsitteellisellä tasolla, kuinka strategiadiskurssilla legitimoidaan erilaisia toimenpiteitä ja rakennetaan johtoon kuuluvien identiteettiä johtajina. Tätä ajattelua seuraten on toteutettu useita strategiadiskurssin empiirisiä tutkimuksia, joissa on tarkasteltu strategiaa tiedon muotona (Vaara & Fritsch 2021).

Etenkin Weickin (Weick ym. 2005, Weick ym. 2020) työhön pohjautuvaan merkityksellistämiseen (engl. *sensemaking*) liittyvien organisaatio- ja strategiatutkimusten voidaan tulkita edustavan tätä kategoriaa, ja ne ovat käsillä olevalle tutkimukselle olennaisia liityntäpintoja. Näissä tarkasteluissa merkityksellistäminen nähdään syklisenä ja jatkuvana tulkinnan ja toiminnan prosessina, jossa organisaation jäsenet tulkitsevat yhdessä ympäristöään ja luovat näin yhteisiä näkemyksiä maailmasta sekä oikeutuksia toiminnalleen (Maitlis 2005). Yksilöiden toiminnan nähdään olevan riippuvaista näistä tulkinnoista (Glynn & Watkiss 2020). Merkityksellistämistä on tutkittu erityisesti strategisten muutosten piirissä, jossa kiinnostuksen kohteena on ollut toimijoiden tapa rakentaa ymmärrystä ja merkityksiä organisaation ja sen ympäristön muutoksista (Balogun ym. 2014). Vaara ja Fritsch (2021) näkevätkin merkityksellistämiseen liittyvien tutkimusten olevan erityisen tärkeitä pyrkiessämme ymmärtämään, kuinka muutoin epäyhtenäiset toimijoiden joukot päätyvät tämän kognitiivisen prosessin myötä toimimaan yhtenäisesti. Toisaalta merkityksellistäminen nähdään myös keskeisenä konseptina vallan, etenkin kielellisen vallankäytön, ymmärtämisessä (Schildt ym. 2020, Vaara & Whittle 2022).

Esimerkiksi Balogun ym. (2015) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan ylimmän johdon luovan kaksoisroolinsa takia (muutoksen "vastaanottajat"/"muutosagentit") eri merkityksiä muutokselle, toimien näin välittäjinä paikallisen tason muutostoimenpiteiden ja organisaatiotason muutoksen välissä. Sonenshein (2010) taas tutki merkityksen luomista strategisen muutoksen kontekstissa painottaen erityisesti työntekijä- ja keskijohtotason toimijoiden tekemiä tulkintoja muutoksesta. Hän havaitsi omassa pitkittäistutkimuksessaan työntekijöiden luovan merkityksiä strategiselle muutokselle kertomalla siitä tarinoita ja näin joko vastustavan,

edistävän tai hyväksyvän muutoksen. Abdallah ja Langley (2013) havaitsevat erityisesti monitulkintaisten strategiatekstien mahdollistavan organisaation sisällä hyvin monipuolista merkitysten syntymistä, joka kuitenkin pitkällä tähtäimellä saattaa johtaa haastaviin ristiriitaisuuksiin erilaisten tulkintojen kohdatessa.

Merkityksellistämisen lisäksi käsite merkitysten antaminen (engl. *sensegiving*) on kiinnostanut strategiatutkijoita (Gioia & Chittipeddi 1991, Maitlis & Sonenshein 2010, Vaara & Monin 2010). Tällä on viitattu erityisesti johdon rakentamiin vuorovaikutuksellisiin ja narratiivisiin prosesseihin, joiden myötä johto vaikuttaa organisaation jäsenten ymmärrykseen strategiasta (Maitlis & Sonenshein 2010). Vaara ja Monin (2010) tutkivat merkitysten antamista ja diskursiivista legitimaatiota organisaatiomuutoksissa yritysjärjestelytilanteissa, ja kiinnittävät huomiota merkitysten antamisen lisäksi merkityksen piilottamiselle (engl. *sensehiding*), joka tarkoitti tiettyjen muutokselle merkityksellisten, mutta kenties ei johdon suunnitelmiin sopivien merkitysten jättämiselle huomiotta. Rouleau (2005) tarkastelee tapaustutkimuksessaan sekä merkitysten antamista että niiden luomista ja kiinnittää huomiota erityisesti keskijohdon rooliin strategisen muutoksen aikaansaajina. Rouleaun (2005) mukaan juuri keskijohto tuottaa muutosta sekä puheessaan että päivittäisissä teoissaan niin alaistensa kuin eri sidosryhmien (keskeisimpänä asiakkaat) kanssa. Fiss ja Zajac (2006) taas käyttävät ”kehystämisen” (engl. *framing*) käsitettä tutkiessaan johdon toteuttamaa merkitysten antamista. Myös he havaitsivat sidosryhmätoimijoiden keskeisen roolin muutoksesta annetuissa merkityksissä. Samalla heidän mukaansa organisaatiossa syntyvät merkitykset muutokselle ovat jatkuvassa muutostilassa, mikä mahdollistaa paitsi merkitysten manipuloinnin myös niistä käydyn aidon keskustelun. Hambrick ja Lovelace (2018) havaitsevat johdon käyttävän symbolisia elementtejä (kuten yliopiston pyrkimys olla kymmenen parhaan yliopiston joukossa) pyrkiessään antamaan merkityksiä strategisille muutoksille, mutta useimmiten epäonnistuvat yrityksessä voittaa muutokselle vihamieliset puolelleen tällä keinolla.

2.3.2 Strategiatyö narratiiveinä

Toinen merkittävä diskurssianalyyttisen strategiatutkimuksen alue on strategityötä narratiivien kautta tarkasteleva tutkimussuunta (Laine & Vaara 2007). Tällöin strategia nähdään organisaation avaintoimijoiden (yleensä johdon) muille toimijoille (yleensä osakkeenomistajat, työntekijät ja muut sidosryhmät) kertomana tarinana siitä, mitä organisaatiossa aiotaan tehdä ja miksi (de la Ville & Mounoud 2010). Näissä tutkimuksissa kieltä, etenkin kerrottuja tarinoita, tarkastellaan merkityksen annon välineenä. Tällöin strategia nähdään organisaation toimijoiden tapana luoda diskursseja toiminnan suunnasta (joko etukäteen tai jälkikäteen), jotta toimijat ymmärtäisivät toistensa tekemisiä ja toisaalta voisivat vaikuttaa toistensa toimintaan (Barry & Elmes 1997). Tässä mielessä narratiivinäkökulmat ovat

sidoksissa merkityksellistämistä tarkastelevaan strategiadiskurssikirjallisuuteen (Fenton & Langley 2011). Narratiivitutkimuksissa kiinnostus on kuitenkin erityisesti tarinoissa ja tulkinnoissa, joita toimijat kertovat toisilleen, eikä niinkään esimerkiksi strategiateksteissä, kuten tyypillisimmissä Foucault'laisissa strategiadiskurssitutkimuksissa (Balogun ym. 2014). Toimijat luovat ja käyttävät tarinoita tulevaisuudesta ja vaikuttavat näin organisaation tekemiin strategisiin valintoihin ja muutoksiin (Balogun ym. 2014, Barry & Elmes 1997, Brown & Thompson 2013). Narratiivisten lähestymisten onkin todettu rikastuttavan SAP-tutkimuksen kenttää tuomalla esiin mahdollisuuden kriittiselle tutkimukselle tarkastelemalla kuka, ja miten, käyttää tarinoita erilaisten agendojen esiintuomiseen strategiatyön piirissä (Brown & Thompson 2013).

Barry ja Elmes (1997) olivat ensimmäisiä tämän suuntauksen edustajia. Heidän teoreettinen tutkimuksensa osoitti, kuinka strategiasta puhutaan ”monina todellisuuksina”, fiktiivisinä konstruktioina oletetusta tulevaisuudesta, joita toimijat tulkitsevat ja sanoittavat kukin tavoillaan. Tutkijat osoittavat, kuinka strategiset toimijat kohtaavat haasteita pyrkiessään tekemään strategisesta diskurssista uskottavaa ja tuoretta. Barry ja Elmes pitävät olennaisena tarkastella esimerkiksi sitä, miten tietyt strategiset tarinat sopivat paremmin johonkin aikaan kuin toiseen, ja tarjoavat esimerkkinä teknofuturistisen strategisen diskurssin ja sen sidoksisuuden laajempaan yhteiskunnalliseen diskurssiin. Muodissa olevat laajemmat diskurssit toivat heidän mukaansa uskottavuutta ja hyväksyttävyyttä strategialle.

Barryn ja Elmesin viitoittamaa tietä seuraten monet tutkijat ovat ottaneet juuri narratiivisen analyysin välineekseen strategiatyön tarkastelussa myös empiirisissä tutkimuksissa. Dalpiaz ja Di Stefano (2018) analysoivat pitkittäistutkimuksessaan muotoiluyritys Alessin toimitusjohtajan tuottamia muutosnarratiiveja kolmen vuosikymmenen ajalta havaiten, kuinka tulkitsemalla muutosta tarinoina, joissa esitellään sopivassa määrin uusia asioita ja sopivassa määrin tuttuja asioita, johtaja voitti puolelleen yleisönsä ja rakensi muutoksia menestyksekkäästi vuosikymmenestä toiseen. Rindova ja Martins (2022) tarkastelivat, kuinka vakiintuneet ja merkityksellistämisessä käytetyt narratiivit syntyvät. He havainnollistivat autoalan esimerkkien kautta, kuinka organisaatioissa luodaan tarinoita kuvitelluista ”mahdollisista tulevaisuuksista” yhdistäen sekä faktuaalista tietoa että fiktiivisiä ajatuksia, jotka voivat olla eri määrissä vakuuttavia.

Dunford ja Jones (2000) taas tutkivat kolmen teknologiayhtiön strategisia muutoksia ja havaitsivat narratiivien merkittävän roolin johdon tuottamassa merkitysten antamisessa. Tutkijat havaitsivat muun muassa, kuinka huolimatta organisaation vahvasta markkina-asemasta, johto tuotti tarinoita ulkoisista uhkaajista, jotka haastoivat organisaation asemaa ja sanoitti näin muutoksen tarvetta. Toinen mielenkiintoinen havainto heidän tutkimuksessaan oli johdon tapa toisintaa laajempaa kansallista diskurssia organisaation käytännöissä. Kyseisessä tutkimustapauksessa tämä tarkoitti Uusi-Seelantilaisen yrityksen kohdalla puhetta valtion ”pärjäämisestä omilla jaloillaan”. Tätä samaa tarinaa

yrityksen johto tuotti strategiadiskurssissaan. Toinen yritys heidän tutkimuksessaan taas korosti sääntelystä vapautuneella markkinallaan uudenlaisen osaamisen tärkeyttä ja toteutti tätä laajempaa narratiivia myös rekrytointikäytännössään, painottaen uusissa nimityksissä alan ulkopuolisia toimijoita. Beech ja Johnson (2005) havaitsivat narratiivisen analyysin kautta johdon identiteettien muuttuvan strategisen muutoksen tilanteissa, minkä toimijat saattoivat kokea epämukavana, epätarkoituksenmukaisena ja ei-aiottuna.

Narratiivisissa strategiatutkimuksissa ei välttämättä tutkita ”valmiita” narratiiveja. Boje ym. (2004) tarkastelivat dramaturgisella otteella Enronin konkurssiin johtanutta kirjanpitoskandaalia 2000-luvun alussa ja hyödynsivät löydöksissään syntyvien ”esinarratiiven” (engl. *antenarratives*) käsitettä. Myöhemmässä työssään Boje ym. (2015) tutkivat esinarratiivien suhdetta vakiintuneisiin narratiiveihin globaalin yrityksen kansainvälisessä strategiatyössä, ja loivat ymmärrystä siitä, kuinka työntekijät ja keskijohto sanoittivat oletettuja tulevaisuudenkuvia ja kuinka ne perustelivat yrityksen olemassaoloa. Vaara ja Tienari (2011) tutkivat Nordea-konsernin muutostilannetta yritysjärjestelyiden jälkeen. He havaitsivat, kuinka toimijat tuottivat omaa identiteettiään esinarratiivien kautta, tarkemmin sanoen luoden merkityksiä kansalliselle, pohjoismaiselle ja globaalille identiteetilleen, ja näiden kautta vastustivat tai edistivät yrityksen yhteistä agendaa.

2.3.3 Diskursiiviset käytännöt

Diskurssianalyyttisessä strategiatutkimuksessa on tiedollisten ja narratiivisten lähestymisten lisäksi tutkittu diskursiivisia käytäntöjä (Laine & Vaara 2007). Tällä viitataan diskurssien tiedostettuun tai tiedostamattomaan rooliin ja käyttämiseen strategiatyössä (Vaara ym. 2010, Vaara ym. 2004), sekä erityisesti asioiden ja toiminnan legitimointiin ja oikeuttamiseen kielellisesti (Thomas 2003). Usein näissä tutkimuksissa otetaan kriittinen tarkastelukulma ja hyödynnetään menetelmänä kriittistä diskurssianalyysiä (engl. *critical discourse analysis*) (Balogun ym. 2014). Tällöin pyritään tulkitsemaan, kuinka strategiatyössä ja kirjoitetuissa strategioissa käytetty kieli toimii organisaatioiden vallankäytön välineenä paitsi muokaten toimijoiden tekemisiä, myös ollen toimijoiden luoma ja heidän erilaisiin tarkoitusperiinsä käyttämänsä väline (Hardy ym. 2000, Thomas 2003, Vaara & Whittle 2022, Vaara ym. 2010, Vaara ym. 2004).

Esimerkinomaisesti nostan esiin yhden tätä väitöskirjaa innoittaneen tutkimuksen, Darren McCaben (2016) pankkiorganisaatiossa toteutetun empiirisen tutkimuksen. McCabe (2016) tutki organisaation muutostilanteeseen liittynyttä strategiatyötä ja havaitsi, kuinka etenkin numeroilla (ja numeroista) puhumisella strategiatyön toimijat legitimoivat asemaansa, millä oli seurauksensa strategiatyön ulkopuolelle jääneisiin ”etulinjan” työntekijöihin. Hän havaitsi, että numeroiden käytöllä luodaan uskottavuutta, mutta strategiatyössä käytetty numeerinen kieli saattaa päätyä

erilaisten työpaikan kamppailuiden välineeksi, vaikka tämä numeerinen kieli pyrkii tuottamaan objektiivisia kuvauksia organisaation todellisuudesta. ”Numeropuheen” voi siis ajatella olevan myös eräänlaisen hegemonisen valtadiskurssin hyödyntämistä strategiatyössä.

Seuraavaksi käyn läpi joitain strategiatyön diskursiivisia käytäntöjä tutkineita tutkimuksia. Näistä osa käyttää menetelmänä kriittistä diskurssianalyysiä, osa tarkastelee strategiatyötä diskursiivisesta näkökulmasta pääosin kriittisellä tarkastelutavalla, mutta nojautumatta eksaktisti juuri kriittisen diskurssianalyysin menetelmiin. Tällainen lähestymistapa diskurssianalyysiin on strategiatutkimusta kielellisesti lähestyville tutkimuksille ominaista (Kohtamäki ym. 2021). Tämän tutkimuksen kolmannessa ja neljännessä tulosluvussa (luvut 5.3 ja 5.4) seuraan juuri tällaista tapaa tulkita strategiatyötä, siis diskursiivisella ja kriittistä otetta sisältävällä analyysilinssillä tarkasteltua strategiatutkimusta, joka ei kuitenkaan pidättäydy tiukasti katsottuna kriittisen diskurssianalyysin puitteissa.

Strategiatyön legitimaatioprosesseja ja -käytäntöjä tarkastelleet tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka erilaisia diskursseja käytetään erityisesti strategisten muutosten perusteluun ja toteuttamiseen organisaatioissa (esim. Balogun ym. 2011, Ezzamell & Wilmott 2008, Jalonen ym. 2018, Kornberger & Clegg 2011, McCabe 2016, Rouleau 2005, Vaara & Tienari 2008, Vaara & Tienari 2011, Vaara ym. 2010). Näissä tutkimuksissa on tarkasteltu erityisesti sitä, kuinka strategiatoimijat vaihtavat joustavasti ja tilannekohtaisesti diskurssista toiseen legitimoidakseen ja oikeuttaakseen toimintaansa, sosiaalisen kontekstin tuottamana (Vaara ym. 2004).

Hardy ym. (2000) esittelivät, kuinka diskursseja voidaan käyttää strategisina resursseina. He osoittavat, kuinka yksilöt voivat vaikuttaa strategiseen toimintaan esittelemällä uusia kielellisiä elementtejä ja sitomalla niitä olemassa olevaan ymmärrykseen ja käsityksiin asioista. Kun uudet elementit on luotu ja ne on sidottu aiempaan ymmärrykseen, ne alkavat löytää ”tarttumapintaa”. Samra-Fredericks (2005) tutki strategiadiskursseja painottaen erityisesti etnografista strategiatyön havainnointia ja keskusteluanalyysiä aidoissa työskentelytilanteissa kerätyn aineiston pohjalta. Hän loi mallin erittäin hienojakoiselle mikrotason keskusteluanalyysitarkastelulle, jonka myötä pystytään analysoimaan, kuinka tiettyjä ideoita tuetaan tai vastustetaan, ja miksi tiettyjä ääniä kuullaan tai ollaan kuulematta. Myös keskusteluanalyysiin perustuen Thomas ym. (2011) tutkivat yksittäistä strategiatyöpajaa ja havaitsivat, kuinka keskusteluiden kautta keskijohto ja ylin johto luovat joko yhdessä uutta tietoa aikaansaaden synergiaa ja innovatiivisuutta sisältävän muutoksen, tai keskusteluiden luonne on selkeämmin voima-asemia vastakkain asettava. Tällöin muutos saattaa toteutua, mutta todennäköisesti sen on aidosti sisäistänyt vain toinen osapuoli. Tavella (2021) taas tutki johdon strategiatyöhön liittyviä kokouksia ja havaitsi johtajien käyttävän erilaisia diskursiivisia käytäntöjä osallistaakseen toisiaan haluamassaan määrin strategiatyöhön. Tämä näkyi heidän tutkimuksensa mukaan erityisesti siinä, kuinka johto jakoi vastuuta projekteista eri tavoin eri toimijoille ja millaisia tapoja jakaa vastuuta käytettiin (Tavella 2021).

Ezzamel ja Wilmott (2008) tutkivat tapaustutkimuksessaan diskurssien käyttöä strategiatyössä ja havaitsivat, kuinka yksittäisellä diskurssilla, heidän tapauksessaan kirjanpidollisella kielellä ja terminologialla, pystyttiin aikaansaamaan ja kuvaamaan strategiassa ajettua muutosta. Myös itse strategiatekstejä, julkikirjoitettuja lausumia strategioista, on tutkittu diskursiivisina käytäntöinä. Niiden on havaittu sisältävän diskursiivisia elementtejä, joiden kautta korostuu tekstien toimijuus organisaatioissa, niiden rooli toimintaan vaikuttamisessa, vaikutus valtasuhteisiin ja ideologisten ajatusten edistämiseen (Vaara ym. 2010).

Sasaki ym. (2020) tutkivat pitkään olemassa olleita japanilaisia perheyrityksiä ja diskursiivisia käytäntöjä niiden strategiatyössä ja strategisten muutosten perusteluissa. Tutkijat havaitsivat, että yrityksille ominaisia arvoja ja ohjeita, ”perheen mottoja” ja historiallisesti rakentuneita jaettuja ymmärryksiä käytettiin strategisten muutosten mahdollistamiseen kolmella tavalla. Ensinnäkin niitä kehiteltiin eteenpäin lainaamalla osa sisällöistä ja muuttamalla se uuteen muotoon. Toiseksi, niitä elvytettiin luomalla kokonaan uusi kielellinen artefakti käyttämällä uudelleen jotain vanhojen artefaktien rakennuspalikoista. Kolmanneksi, historiallisia lauseita ja mottoja käytettiin pitämällä ne erillään uusista, antamalla sekä vanhojen että uusien mottojen olla olemassa yhtä aikaa (Sasaki ym. 2020).

Sorsa ja Vaara (2020) tutkivat pitkittäistutkimuksessaan kaupunkiorganisaation strategiatyötä ja havaitsivat, että toimijat edistivät tietyin retorisin keinoin omiin arvoihinsa sopivia päämääriä strategisten muutosten aikaansaamiseksi. Tutkijat loivat mallin, jonka avulla pystytään paremmin ymmärtämään, kuinka strategiset muutokset tapahtuvat argumentointitapoja hyödyntäen kiistoista osapuolten lähentymiseen ja siitä yhteisiin sopimuksiin (Sorsa & Vaara 2020).

Strategiatyön diskursiivisten käytäntöjen tutkimus tarkastelee hyvin laajasti strategiatyön kielellisiä ulottuvuuksia, ei ainoastaan puhetta tai tekstejä. Esimerkinomaisesti Wenzel ja Koch (2018) ovat tarkastelleet strategian kommunikointia Applen keynote-puheenvuoroja (yrityksen julkisia esityksiä toiminnastaan) analysoimalla. Tutkijat analysoivat paitsi yrityksen johdon puhetta, myös heidän kehonkieltään heidän puhuessaan lavalla onnistuen kuvaamaan, kuinka erityisesti kehollinen toiminta luo merkityksiä strategialle. Samaan tapaan Gylfe ym. (2016) toteuttivat videoanalyysiin perustuvan tutkimuksen keskijohdon käytännöistä, joilla se puhuu strategiasta alaisilleen ja erityisesti kehollisen ilmaisun kautta luo strategialle merkityksiä.

Myös Pälli (2018) hyödynsi videoanalyysiä tutkiessaan, kuinka organisaation jäsenet määrittelevät strategian toimijuutta ja materiaalisuutta. Hän havaitsi tutkimuksessaan, että strategiasta puhutaan arjessa usein konkreettisena, materialistisena ja ei-inhimillisenä kokonaisuutena, mikä heijastuu tehtyihin toimenpiteisiin. Kolmas esimerkki diskursiivisten käytäntöjen tutkimuksen laajasta spektristä strategiatyön piirissä on jo aiemmin lainattu Kaplanin (2011) tutkimus PowerPointin roolista strategiatyön diskursiivisena käytäntönä. Hän havaitsi etnografisessa tutkimuksessaan, kuinka PowerPointin käyttö strategiatyökaluna mahdollisti neuvottelun jaetusta ymmärryksestä

epävarmassa ympäristössä, loi tilan keskustelulle, teki asioiden uudelleen järjestämisestä ja muuttamisesta työn edetessä mahdollista, ja loi pohjan useille toimijoille osallistua strategiatyöhön. Toisaalta työkalu myös mahdollisti strategityön rajaamisen niin aiheiden osalta tiettyjä sivuja poissulkemalla tai mukaan ottamalla, kuin osallistujienkin osalta.

Tämän väitöskirjatutkimuksen tapaan aiemmissa strategiadiskurssien tutkimuksissa on myös tarkasteltu kuinka yleistajuiset, mutta laajasti ymmärrettävät diskurssit (kuten tässä tutkimuksessa diskurssi digitalisaatiosta) siirtyvät organisaatioihin, ja kuinka niitä käytetään organisaatioissa (Thomas 2003). Organisaatiot ja niissä toimivat ihmiset ovat alati alttiina ympäristön vaikutuksille, ja muodikkaat ja laajalle levinneet diskurssit vaikuttavat toimijoiden asioille luomiin merkityksiin (Balogun ym. 2014). Toisin sanoen laajat yhteiskunnalliset ja institutionaaliset diskurssit saavat paikallisia kontekstisidonnaisia tulkintoja (Alvesson & Kärreman 2000). Nämä diskurssit nähdään usein tiiviisti sidoksissa laajempiin käytäntöihin, jotka siirtyvät organisaatioihin (Seidl 2007). Kohtamäki ym. (2021) jaottelevatkin strategiatyön diskursiivisia tutkimuksia sen mukaan, onko kyse ”ison D:n” vai ”pienen d:n” tutkimuksista. Jälkimmäiset näistä ovat heidän mukaansa lähellä SAP-tutkimusten toimintaa käsitteleviä tutkimuksia (kts luku 2.2.2), tarkastellen strategiatyössä käytettyä kieltä hyvin mikrotasolla. Ensimmäiset eli ”ison D:n” tutkimukset taas lähentyvät instituutioteoreettista tarkastelutapaa, jolloin kiinnostuksen kohteina ovat laajemmat, kuten yhteiskunnalliset tai toimialakohtaiset sosiaaliset konstruktiot. Erityisen kiinnostavia ovat yhteiskunnalliset laajat diskurssit, jotka ovat valta-asemassa suhteessa muihin diskursseihin. Tällöin voidaan puhua hegemonisista diskursseista, jotka vetävät ihmisiä puoleensa ja tarttuvat kyseenalaistamatta puheeseen (Alvesson ym. 2022). Näille diskursseille tyypillistä on konsensushakuisuus, taipumus peittää alleen haastavia aiheita ja diskurssiin liittyvien ilmiöiden ongelmakohtia (Alvesson ym. 2022). Tällaista ajattelua seuraten puhun digitalisaatiosta tässä tutkimuksessa hegemonisena diskurssina.

Strategian ja liikkeenjohdon tutkimusten piirissä laajojen diskurssien siirtyminen organisaatioihin on tarkoittanut esimerkiksi Porterin kilpailuedun (competitive advantage) käsitteen ja sitä koskevan diskurssin tulemista kauppakorkeakouluista osaksi yritysjohdon ja liikkeenjohdon konsulttien toimintaa (Thomas 2003), laatujohtamisen (Total Quality Management, TQM) muotoutumista johtamistyökaluksi (Zbaracki 1998) ja itse strategian käsitteen rakentumista organisaatioiden toiminnaksi (Knights ja Morgan 1991, Whittington 2019, Seidl 2007).

Knights ja Morgan (1991) esittelevät teoreettisessa artikkelissaan strategian käsitteen historiaa ja loivat kuvan siitä, kuinka strategia diskurssina on syntynyt ja tullut osaksi organisaatioiden toimintaa. Heidän työssään keskeistä oli suhde johtamistutkijoiden ja yritysten välillä, mutta myös organisaatioiden omistusrakenteiden muutos – strategialla nähtiin olevan tarvetta yrityksen toiminnan perustelemisen kannalta, kun omistajuus hajautui perheiltä lukuisille pörssiosakkeiden omistajille toisen maailmansodan jälkeen. Myös

strategiakonsultoinnin toimialan synnyllä oli Knigthtsin ja Morganin mukaan oma roolinsa strategian käsitteen tuomisessa organisaatioihin. Kullakin toimijalla (johtamistutkijat, yritysten johto, omistajat ja konsultit) on tutkijoiden mukaan omat syynsä tuoda strategiadiskurssia osaksi organisaatioiden arkea, ja analysoimalla strategiadiskursseja kriittisesti voidaan paljastaa paitsi toimijoiden erilaisia agendoja myös organisaatioiden moninaisia valtasuhteita. Myös Whittington (2019) on tarkastellut, kuinka strategiakäsitteen kehitys on tapahtunut strategisesta suunnittelusta strategiseen johtamiseen ja sitä kautta avoimen strategian toteutuksiin.

Zbaracki (1998) tutki laatujohtamisen käsitteen ja käytäntöjen siirtymistä organisaatioihin viiden yrityksen empiirisessä tapaustutkimuksessa. Vaikkakaan hänen tutkimuksensa ei suoranaisesti viittaa kuuluvansa SAP- tai diskurssianalyyttisen organisaatiotutkimuksen perinteeseen (jotka molemmat olivat 90-luvun puolivälissä vasta kehittymässä), voidaan tutkimuksen katsoa silti tarkastelevan diskursiivisia käytäntöjä (mm. Balogun ym. 2014, Seidl 2007). Zbaracki tarkastelee dynamiikkaa ihmisten sanomisten ja tekemisten, retoriikan ja ”todellisuuden”, välillä, ja havaitsee, kuinka diskurssilla laatujohtamisesta on tendenssi luoda siitä ylipositiivista kuvaa. Hänen mukaansa toimijoiden toiminta ja puhe muokkaavat organisaation käsitystä laatujohtamisesta ja lietsovat erilaisia organisaation sisäisiä vallankäyttöasetelmia. Zbarackin tutkimuksen mukaan johto luo organisaatioon siirtämästään käytännöstä (tässä laatujohtaminen) ensin hyvin optimisten mielikuvan ja käyttää sitten tuota retoriikkaa luodessaan organisaatioon tähän käytäntöön perustuvaa toimintaa (tässä laatujohtamisen ohjelmat). Lopulta johto suodattaa tästä saatuja kokemuksia luomaan omaa retoriikkaansa aikaansaadun toiminnan menestyksestä (Zbaracki 1998).

Thomas (2003) hyödyntää? Bernsteinin (1996) alun perin pedagogiikan piirissä käyttämää käsitettä uudelleenkontekstualisointi (engl. *recontextualisation*), kuvatessaan, kuinka johtamistermit ja -diskurssit siirtyvät organisaatioista tai instituutioista toiseen. Hän kiinnittää teoreettisessa artikkelissaan huomiota siihen, että diskurssit siirtyvät kontekstista toiseen erityisesti siirtymisprosessissa valta-asemassa olevien toimijoiden intressien mukaisesti. Diskurssin siirtävä toimija määrittelee (tai siirtävät toimijat määrittelevät) millaisena diskurssi uuteen kontekstiin siirtyy, muuttaen alkuperäistä diskurssia sopimaan vastaanottavan ympäristön rajoitteisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin. Thomas (2003) kiteyttää johtamisdiskurssien siirtymisen kannalta keskeisiksi sosiaalisiksi instituutioiksi johtamisen tutkijat (engl. ”*management academia*”), johtamiskonsultit/-gurut (engl. *”management consultancy and the ‘guru’ industry”*) ja johtamisen käytännön toimijat (engl. *management practitioners*). Hän illustroi lähestymistään kuvaamalla Porterin kilpailuedun käsitteen uudelleenkontekstualisointia näiden toimijoiden välillä ja havaitsee muun muassa, että diskurssi saattaa saada aivan uudenlaisia merkityksiä siirtyessään kontekstista toiseen. Diskurssien siirtymistä on tarkasteltu myös organisaation sisäisenä ilmiönä uudelleenkontektualisoinnin käsitettä käyttäen, erityisestä kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksen parissa (Søderberg 2015). Tällöin

huomio on kiinnittynyt siihen, millaisia merkityksiä erilaiset käsitteet ja strategiset artefaktit saavat siirryttäessä organisaation osista toiseen, ja kuinka suuria eroja merkityksissä voi olla etenkin kulttuurista toiseen siirryttäessä (Brannen 2004).

Kielellisten resurssien siirtymistä ja käyttöä voidaan tutkia myös mobilisaation (engl. *mobilization*) käsitteen avulla joko keskittyen erityisesti yksittäisiin kielellisiin konstruktioihin (kuten Brown & Thompson 2013) tai useiden yhtäaikaisten diskurssien käyttöön varsinkin strategisten muutosten rakentamisessa (Dalpiaz & Di Stefano 2018). Esimerkiksi Vaara ja Monin (2011) havaitsivat viestintäasiantuntijoiden ja journalistien suuren merkityksen muutosdiskurssin mobilisaatiossa. Heidän tutkimuksessaan lääkealan mediassa vaikuttanut muodikas diskurssi teranostiikasta vaikutti siihen, mitä ja miten lääkeyrityksen toimijat jäsensivät käsillä olevaa muutosta yritysfuusiotilanteessa. Jalonen ym. (2018) havaitsivat kaupunkiorganisaatioiden strategiatyötä koskevassa tutkimuksessaan, että strategiset konseptit, kuten ”asiakasorientaatio” tai ”globalisaatio” toimivat strategisen muutoksen välineinä. Heidän tutkimuksessaan etenkin ”omavastuun” (engl. *self-responsibility*) käsite kaupungin strategiatoimijoiden kielenkäytössä sai erilaisia tulkintoja, joiden avulla perusteltiin erinäisiä merkittäviä toimenpiteitä.

Laajempien yhteiskunnallisten ja institutionaalisten diskurssien organisaatioon siirtymisen ja niiden siellä käyttämisen ilmiötä voidaan siis lähestyä useilla käsitteillä, kuten uudelleenkontekstualisaatio ja mobilisaatio (Balogun ym 2014, Dalpiaz & Di Stefano 2018, Thomas 2003, Vaara & Tienari 2011). Alvesson ym. (2022) peräänkuuluttavat tutkimukselta hegemonisten, yhteiskunnallisten ja laajojen diskurssien tutkimusta. Näillä he tarkoittavat diskursseja, jotka ovat valta-asemassa suhteessa toisin diskursseihin ja jotka vetävät ihmisiä puoleensa (Alvesson ym. 2022).

Tässä tutkimuksessa tarkastelen laajan hegemonisen diskurssin (digitalisaatio) siirtymistä organisaatioon ja sen saamia paikallisia tulkintoja strategiatyössä, niin strategiatyön aikana kuin sen kirjallisissa julkilausumissakin. Tarkastelen erityisesti sitä, kuinka organisaation toimijat voivat tiedostaen tai tiedostamattaan tuottaa ja käyttää näitä tulkintoja strategiatyössä saadakseen aikaan strategista muutosta. Kielen käyttöä strategiatyössä käsittelen käsitteellisesti diskursiivisena käytäntönä (kuten esim Vaara ym. 2010), josta käytän tätä tutkimusasetelmaa kuvaavampaa ilmausta digitalisaatiotulkintojen operointi.

Koska tässä tutkimuksessa on kyse nimenomaan digitalisaatiodiskussin tarkastelusta, on välttämätöntä tarkastella myös strategiasta ja teknologiasta kirjoitettua aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Teknologioilla, viime aikoina etenkin digitaalisilla teknologioilla, on ollut erilaisia ilmenemismuotoja ja merkityksiä strategiakirjallisuudessa, ja oma tutkimukseni tuo uutta tietoa myös näihin keskusteluihin.

2.4 Teknologia, digitalisaatio ja strategiatutkimus

Teknologia ja digitaaliset teknologiset ratkaisut (kuten tekoäly, big data, lohkoketjut ja videoneuvotteluvälineet) ovat ilmeinen ja perustavaa laatua oleva osa digitalisaatiopuhetta. Viimeaikainen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että teknologia ei ole löytänyt vielä luontaista paikkaansa strategiatutkimuksessa eikä strategiatyön arjessa (Faraj & Leonardi 2022). Oma tutkimukseni ei käsittele teknologisia muutoksia sinällään tai tiettyjen teknologisten muutosten vaikutusta strategiatyöhön, vaan tarkastelen teknologista muutosta kielellisenä ilmiönä, puheena digitalisaatiosta. Luon tässä luvussa lyhyen katsauksen teknologian merkitykseen ja ilmenemiseen akateemisessa strategiakirjallisuudessa, sillä tutkimuksessani toteutettu digitalisaatioilmiön analyysi diskursiivisesta näkökulmasta tarjoaa tähän keskusteluun uudenlaisen tarkastelukulman.

2.4.1 Teknologia strategian sisältönä ja strategiatyön apuvälineenä

Faraj ja Leonardi (2022) tarkastelevat kriittisesti teknologian ja strategiatutkimuksen suhdetta perustuen kattavaan kirjallisuusanalyysiin merkittävimmissä strategiatutkimusta julkaisevissa akateemisissa julkaisuissa. He havaitsivat, että strategiatutkimuksessa ei ole juurikaan käsitelty teknologisia muutoksia, ainakaan strategiseksi miellettynä asiana. Heidän mukaansa teknologia nähdään tutkimuskirjallisuudessa pääosin IT-vetoisena innovaatiotutkimuksen osatekijänä, jossa teknologiset muutokset nähdään etenkin organisaation ulkopuolelta tulevina uhkina tai kilpailukykyä lisäävinä innovaatioiden ajureina. Toinen tapa on tarkastella sitä, kuinka teknologia vaikuttaa strategian tekemisen ”työkalupakkiin”, eli niihin teknisiin työvälineisiin, joilla strategiaa tehdään (Faraj & Leonardi 2022). Näistä ensimmäinen lähestymistapa istuu hyvin perinteiseksi luokittelemieni strategiatutkimusten piiriin, jälkimmäinen taas enemmän strategiaprosesseista kiinnostuneen koulukunnan tutkimusagendaan.

Teknologian strategista merkitystä IT-vetoisesti tarkastelevassa tutkimuksessa on virinnyt kiinnostus ”digitaalista transformaatiota” kohtaan. Perustuen kattavaan kirjallisuusanalyysiin ja yhdistelmään 23:sta kirjallisuudesta löydetystä määritelmästä, Vial (2019) ehdottaa digitaalisen transformaation määritelmäksi ”prosessia, joka tähtää jonkin kokonaisuuden muuttamiseen aikaansaamalla merkittäviä muutoksia sen ominaisuuksiin käyttämällä apuna informaatio-, tietojenkäsittely-, kommunikaatio- ja liitettävyysteknologioiden yhdistelmiä” (Vial 201, 118). Määritelmä kuvaa kokonaisvaltaisesti teknologialähtöisen tutkimuksen tapaa käsitellä strategisia muutoksia. Kiinnostuksen kohteena on tällöin se, kuinka organisaatiot ja niiden jäsenet vastaanottavat uusia teknologioita ja hyödyntävät niitä saadakseen aikaan muutosta ja kilpailuetua. Varsinaisen strategiakirjallisuuden piirissä samankaltainen lähestyminen onkin valjastettu tarkastelemaan sitä, kuinka

digitaalinen transformaatio ja ”digitaalinen aikakausi” on muuttanut yritysten kilpailukyvyn muodostumista, yritysten kokoa, rajoja sekä sisäistä rakennetta ja organisaation muotoa (Menz ym. 2021).

Yrityksen kilpailuetua teknologioiden kautta tutkivassa normatiivisessa strategiakirjallisuudessa on esimerkiksi ehdotettu, kuinka yritykset voivat digitalisaation avulla pienentää tuotantokustannuksia ja siten hintoja, ja toisaalta luoda uusia liiketoimintamalleja, jotka paitsi luovat arvoa (engl. *create value*) asiakkaille myös pitävät kiinni tuosta arvontuotannosta (engl. *capture value*) luomalla kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita teknologisten ratkaisujen avulla (Collis 2021). Empiirisen tutkimuksen piirissä on tutkittu esimerkiksi sitä, kuinka erilaiset digitaaliset alustat mahdollistavat tai eivät mahdollista uusien tulokasyritysten menestymistä markkinoilla ja kuinka ne pääsevät mukaan alustatalouden arvontuotantomalleihin (Hänninen & Smedlund 2021, Murthy & Madhok 2021).

Digitaaliset mahdollisuudet muokkaavat myös käsityksiä yritysten rajoista, kun teknologiset ratkaisut vähentävät yritysten välisen yhteistyön transaktiokustannuksia ja hämärtävät esimerkiksi asiakkaiden ja yritysten välistä rajaa (Menz ym. 2021). Tällaisen tutkimuksen piirissä on tutkittu muun muassa sitä, kuinka start-up -yritysten ja perinteisten suuryritysten yhteistyöllä voidaan tuottaa disruptiivisia innovaatioita (Riikkinen & Pihlajamaa 2022) tai kuinka big data -teknologiat edistävät organisaatioiden välistä oppimista ja näiden teknologioiden käyttöönotto muokkaa yritysten välistä yhteistyötä (Cepa 2021). Perinteisen strategiatutkimuksen valtavirran mukaisesti ”rakenne seuraa strategiaa” (Chandler 1962), ja tätä ajattelua vaalien strategiatutkimuksen piirissä on vahvaa kiinnostusta siihen, kuinka teknologiat vaikuttavat strategioihin ja sen myötä organisaatioiden rakenteeseen ja niiden muotoon. On esimerkiksi havaittu, kuinka digitaaliset työkalut ovat vaikuttaneet monialayritysten pääkonttoreiden toimintaan ja johtanut niiden fyysiseen hajaantumiseen (Kunisch 2019) ja kuinka digitaalinen transformaatio on edesauttanut sitä, että tiimit yhä alempana organisaation perinteisessä hierarkiassa voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä oman työnsä prioriteeteista ja ymmärtävät paremmin, kuinka oma työ vaikuttaa kokonaisuuteen (Schafheitle ym. 2020). On myös ehdotettu, että digitaalisen ajan yritysten tulisi strategiatyössään rakentaa kilpailuetua kiinnittämällä huomiota johtajien kognitiivisiin esteisiin heidän yrittäessään ymmärtää digitaalista maailmaa ja liiketoimintamalleja, rakentaa uudelleen ja laajentaa digitaalisia rutiinejaan ja pohtia uudenlaisia organisaatiorakenteita arvonluonnin mahdollistamiseksi (Volberda ym. 2021).

Kiteyttäen, valtavirran strategiatutkimusten normatiivista perinnettä toteuttavat akateemiset työt ovat tarkastelleet teknologian osalta sitä, kuinka etsiä digitaalisia mahdollisuuksia, voittaa alustateknologioilla, saavuttaa tehokkuushyötyjä digitalisoimalla prosesseja, syventää asiakassuhdetta ja luoda uusia liiketoimintamalleja teknologioiden avulla (Faraj & Leonardi 2022). Nämä tutkimukset ovat osin lomittuneet strategiaa prosessina tutkiviin tarkasteluihin, joissa on teknologioiden osalta tutkittu esimerkiksi sitä, kuinka yritysten strategiaprosessin on digitalisaation aikakaudella oltava perinteisen

markkina-analyysiin ja sen myötä tehtyihin ratkaisuihin perustuvan toimintamallin sijaan jatkuva iteratiivinen prosessi, jossa hypoteesit, kokeilut, oppiminen ja toiminta seuraavat toisiaan (Collis 2021).

Samalla teknologioiden vaikutusta strategiaprosessiin on tarkasteltu tutkimalla konkreettisesti, kuinka erilaiset teknologiset välineet ovat muuttaneet strategian tekemisen tapaa. On esimerkiksi havaittu, että erilaisilla verkkoyhteisöillä voidaan osallistaa organisaation sisäisiä ja ulkoisia tahoja sekä ihmisiä eri aloilta ja hierarkiatasoilta strategian tekemiseen, mikä osaltaan muuttaa aiemmin strategiaan keskittyneiden toimijoiden roolia yrityksissä strategian tekijöistä strategiatyön fasilitoijiksi (Plotnikova ym. 2021). Samansuuntaista tematiikkaa on tarkasteltu paljon avoimen strategian (engl. *open strategy*) termistön alla ja huomattu, kuinka digitaaliset teknologiat mahdollistavat esimerkiksi eturivin työntekijöiden osallistumisen strategisten muutosten toteuttamiseen (Azad & Zablith 2021). Nämä tutkimukset ovat hyvin lähellä, ja osittain limittäisiä, myös sellaisille SAP-tutkimuksille, joissa on tarkasteltu strategiatyön toimijoita ja toimintaa teknologisten välineiden muuttaessa strategiatyötä. Näistä teemoista jatkan seuraavaksi.

2.4.2 Teknologiat strategiatyön välittäjinä

SAP-tutkimuksissa teknologiaa ja sen roolia strategiatyössä on tarkasteltu etenkin sosiomateriaalisuuden (engl. *sociomateriality*) käsitteen avulla. Tässä SAP -tutkijat ovat osallistuneet laajempaan organisaatiotutkimuksen käytäntötutkimukselliseen käänteeseen, jossa ihmisten sosiaalisen toiminnan nähdään olevan monitahoisesti linkittynyt materiaalisiin artefakteihin, etenkin teknologisiin välineisiin (Orlikowski 2007, Scott & Orlikowski 2013). Strategiatyötä tutkittaessa huomio kiinnittyy tällöin joko käsitteellisin tai fyysisiin työkaluihin, sijaintiin, tilankäyttöön tai mihin tahansa asioihin, joissa keholliset ja esineelliset tekijät vaikuttavat strategiatyön tekemiseen (Balogun ym. 2014). Kaplanin (2011) jo aiemmin esitelty esimerkki Powerpoint-työkalun roolista strategiatyössä osoittaa, että SAP-tutkimuksessa ”työkalut” on ymmärretty usein hyvin laajasti, joskin tyypillisemmin strategiatyökaluista puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi Porterin kilpailuvoima-analyysin tai SWOT-analyysin kaltaisia kauppakorkeakoulujen strategialuennoilta tuttuja käsitteellisiä malleja ja niiden käyttöön liittyviä sosiaalisia näkökulmia (Jarzabkowski & Kaplan 2015). SAP-tutkijat ovat kiinnostuneet vallankäytöstä, osallistamisen tai poissulkemisen, suostuttelun ja legitimoinnin elementeistä, joita sisältyy koko laajaan spektriin strategiatyön sosiomateriaalisia käytäntöjä, Powerpointeista SWOT-analyysiin, strategiaworkshopien pöytäjärjestelyistä osallistujien sukupuoleen ja heidän käyttämäänsä kieleen (Balogun ym. 2014).

Morton ym. (2020) tarkastelevat empiirisessä tutkimuksessaan IT-yrityksen strategiatyötä, jossa yrityksen johto päättää hyödyntää avoimen strategian toimintatapaa viisivuotisstrategian luomiseen. Tutkijat havainnoivat eri metodein prosessia, jossa transformatiiviseksi muutosstrategiaksi nimitetty kirjallinen työ muodostui yhdistelmänä fyysistä työskentelyä (esim. työpajat) ja

digitaalista osallistumista strategian luomiseen (esim. twitterkeskustelut, onlinekeskustelualustat ja sähköpostit). Tutkijat loivat analyysinsä pohjalta mallin siitä, kuinka johtajat käyttivät IT-työkaluja neljän eri ”tilan” (engl. *modes*) kautta saadakseen aikaan muutoksen organisaatiossa.

Morton julkaisi hiljattain toisen tutkijaryhmän kanssa (Morton ym. 2022) kirjallisuuskatsausartikkelin, jossa he luotasivat digitaalisten työkalujen ja strategityön ilmiöiden tutkimusta SAP- ja informaatiojärjestelmien (engl. *information systems*) kirjallisuudessa. He löysivät kolme ”teemaa”, jotka ilmentävät kuinka digitaaliset teknologiat vaikuttavat strategiointiin. Kaksi teemoista kokoaa alleen tutkimuksia, jotka ovat tuoneet uutta tietoa joko strategian ilmaisuun eri digitaalisin tavoin (levittämiseen, julkaisuun yms) tai strategian toteutusta, implementointia, edesauttaviin digitaalisiin välineisiin, kuten merkittäviin IT-järjestelmiin. Kolmas teema heidän artikkelissaan kokoaa laajahkon määrän tutkimusta, joka on keskittynyt nimenomaisesti digitaalisiin välineisiin strategian tekemisessä. Tämän teeman alla katsaus osoittaa, kuinka strategiatutkimuksen kiinnostuksena on ollut viime aikoina esimerkiksi wikimedioiden (esim. Dobusch ym. 2018) ja sosiaalisten medioiden (esim. Baptista ym. 2018, Heavey ym. 2020) käyttö avoimen strategiatyön toteutuksessa.

IT-teknologioiden ja strategiatyön yhteys onkin eri tutkimusalueita yhdistävänä kohteena, jolle on toivottu lisää tutkimusta (Kohtamäki ym. 2021). On ehdotettu esimerkiksi sitä, että konkreettisen ”kuinka strategiaa tehdään teknologisten välineiden avulla” -tyyppisen tutkimuksen lisäksi SAP-tutkijat voisivat keskittyä esimerkiksi tietojohtamisen käytäntöihin big datan aikakaudella. Siis siihen, ketkä määrittelevät kuinka dataa käytetään ja näytetään ja kuinka perinteiset toimijat menettävät merkitystään ja valtaa teknologian korvatessa erilaisia työprosesseja, myös dataan ja analytiikkaan liittyviä sellaisia (Faraj & Leonardi 2022).

SAP-tutkimuksen piirissä on itse strategiatoiminnan ja siihen liittyvien sosiomateriaalisten käytäntöjen lisäksi tarkasteltu jonkin verran teknologiaa myös strategiatutkimusten valtavirran kiinnostuksen kohteiden mukaisesti asiana, joka luo organisaatioille muuttuvia toimintaympäristöjä. Bjerregaard ja Jeppesen (2022) käyttävät merkityksellistämisen ja merkityksen luomisen käsitteille läheistä ”kehystämisen” (engl. *framing*) käsitettä analysoidessaan hyvin turbulentissa teknologisessa muutoksessa olevan yrityksen strategiatyötä ja sen käytäntöjä. Tutkijat huomasivat, kuinka muutoin strategiatyön ulkopuolelle jääneet IT-asiantuntijat päätyivät käyttämään erilaisia ”kehyksiä” saadakseen jalansijaa strategisessa päätöksenteossa, ja kuinka erilaiset kehystämiskäytännöt vaikuttivat yrityksen digitaaliseen transformaatioon. Esimerkinomaisesti tutkijat huomasivat, kuinka erilaisia iskulauseita (engl. *catchfraces*) käytettiin strategisten päätösten aikaansaamiseksi. Tällainen tarkastelutapa strategiatyöhön ja teknologiaan on varsin lähellä käsillä olevan tutkimuksen ydintä, eli strategiatyön kielellisiä tutkimuksia. Näissä teknologiaa on käsitelty jonkin verran, joskin verrattain vähän. Tarkastelen vielä tämän pääluvun lopuksi teknologian ilmenemistä diskursiivisiin ilmiöihin keskittyneessä strategiatutkimuksessa.

2.4.3 Teknologia strategiatyön kielellisissä tutkimuksissa

Teknologiaa ja digitalisaatiota on jonkin verran käsitelty myös strategiatyötä kielellisestä, diskursiivisesta, näkökulmasta tarkastelevissa tutkimuksissa. Kuitenkin lisää SAP-tutkimuksen sosiomateriaalisten tutkimusten piiriin kuuluvaa, ja osin sille rinnakkaista, alan tutkimusta on peräänkuulutettu (Kohtamäki ym. 2022). Diskursiivisten strategiatutkimusten kentällä voidaan tunnistaa kolmenlaisia tapoja käsitellä teknologioita ja strategiaa. Ensinnäkin on tutkimuksia, joissa on tutkittu erilaisten teknologioiden roolia strategiatyön kielellisten ilmiöiden välittäjinä tai toteutustapoina. Toiseksi teknologiaa on tarkasteltu uusien tutkimusmetodologisten avausten mahdollistajana. Kolmanneksi teknologiaa ja digitalisaatiota on tarkasteltu diskursiivisina käytäntöinä strategiatyössä, eli tutkittu sitä, kuinka puhetta teknologioista käytetään strategiatyössä. Viimeksi mainittu lähestymistapa vaikuttaisi kirjallisuuskatsaukseni perusteella kaikkein vähäisimmin kartoitetulta ja on oman tutkimukseni ytimessä.

Kun teknologiaa on tarkasteltu strategiatyön toteutuksen välineenä kielellisestä näkökulmasta, on huomio kiinnittynyt tiettyjen teknologisten välineiden käyttöön. Knight ym. (2018) tarkastelivat konsulttien tapaa hyödyntää PowerPointia ja löysivät kolme visuaalista mekanismia, joita konsultit käyttivät PowerPoint -esitysten tekemiseen saadakseen strategiatyöhön osallistuvat toimijat esittämään tulkintojaan strategiasta. Näin saatiin aikaan strategista resonanssia, joka edellytti osallistujien alkuperäisten tulkintojen tarkistamista ja muokkaamista. Analysoimalla osallistujien tapoja käyttää kuvia yhteisen ymmärryksen luomiseksi, tutkijat pystyivät selittämään visuaalisen ilmaisun ja kielellisen merkitysten luomisen yhteyttä etenkin poliittisesti arkaluontoisissa tai luonteeltaan monimutkaisissa kysymyksissä (Knight ym. 2018). Neeley ja Leonardi (2018) taas vertailivat pitkittäistutkimuksessaan suuren finanssialan yrityksen ja merkittävän vähittäiskaupan alustateknologiaa tuottavan yrityksen työntekijöiden tapaa käyttää sosiaalista mediaa, ja sen vaikutusta tiedon jakamiseen ja työntekijöiden tapaan vaikuttaa yrityksen strategiaan. He huomasivat, että sosiaalisen median keskusteluihin osallistuvat työntekijät luovat keskinäisen uteliaisuuden kierteen sekä luottamusta työntekijöiden välille, mikä taas mahdollistaa heidän välistään tiedonjakoa ja yhdistymistä. Tällä tutkijat näkivät olevan merkittäviä yhteyksiä yrityksen strategian tekemisen ja toteuttamisen onnistumiseen. Jarzabkowski ym. (2015) tutkivat videoetnografisessa työssään Lontoon Cityssä toimivan finanssialan yrityksen työntekijöiden jokapäiväisessä työssä tapahtuvaa strategisesti merkityksellistä päätöksentekoa keskittyen toimijoiden tilankäyttöön, keholliseen toimintaan ja heidän tapaansa käyttää kieltä. Tutkijat tarkastelivat strategiatyön vaiheita (engl. *episodes*), tiettyjä päätöksenteon hetkiä ja niissä esiintynyttä puhetta (esimerkiksi tapaa käyttää hiljaisuutta keskusteluelementtinä), materiaalisten

objektien käyttöä (esimerkiksi tapaa ”vallata” työpöytä, näppäimistö ja näytöt) ja tapaa käyttää kehoa (esimerkiksi tapaa kääntää näyttöä niin että toinen osallistuja ei näe sisältöä). Tämän pohjalta tutkijat analysoivat kolme erilaista tilaa, jossa nämä elementit yhdistyvät ja joissa strategista päätöksentekoa tapahtuu. Nämä kolme tutkimusta ovat esimerkkejä strategiakirjallisuuden tutkimuksista, joissa teknologiaa on tarkasteltu kielellisestä näkökulmasta osana strategian tekemistä strategiatyön välittäjänä.

Toinen näkökulma diskursiivisten strategiatutkimusten tavassa käsitellä teknologioita on metodologinen. Viime aikoina on nähty kasvavaa kiinnostusta erilaisten teknologioiden tutkimusmenetelmällisiin mahdollisuuksiin. Vaara ja Fritsch (2021) nostavat esiin viimeaikaisia luovia metodologisia toteutuksia, kuten Clarken ym. (2021) tavan käyttää videoanalyysiä yrittäjien eleistä heidän pyrkiessään vakuuttamaan sijoittajia ja Gylfen ym. (2016) ehdotuksen eri tavoista hyödyntää videoanalyysiä strategiatyön tutkimuksessa. Vaara ja Fritsch (2021) kuitenkin ehdottavat, että tekstin- ja kuvankäsittelyn uusilla tavoilla mahdollistavaa teknologiaa voisi käyttää strategiatutkimuksen apuvälineenä paljon nykyistä laajemmin. Heidän mukaansa kvantitaviisilla menetelmillä ja etenkin koneoppimisen avulla voitaisiin tuottaa paljon uudenlaista tietoa laajoista teksti- ja kuvamuotoisista dokumenteista ja keskusteluista, mikä saattaisi rikastuttaa olemassa olevaa, pitkälti laadullisiin menetelmiin pohjautuvaa strategia diskurssina -alan tutkimusta (Vaara & Fritsch 2021). Crillyn (2017) analyysi yritysjohtajien tavasta puhua tulevaisuudesta on esimerkki tutkimuksesta, jossa yhdistetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta strategiatyön kielellisen analyysin mahdollistamiseksi. Hän käytti aineistonaan lääkeyritysten ja analyytikoiden välisten puheluiden litteroita sekä taloustietoja sisältävää tietopankkia. Tämän datan avulla hän loi analyysin siitä, kuinka johtajat ymmärtävät ajan käsitettä liikkeen ja tilan luoman fyysisen realismin puitteissa. Tämäkään tutkimus ei kuitenkaan käytä menetelmänä koneoppimisen keinoja, vaan nojaa ”perinteiseen” kvantitatiiviseen analyysiin laadullisen analyysin lisäksi.

Kolmas tapa tarkastella teknologiaa strategiatyön kielellisissä tutkimuksissa on tutkia teknologiaa, digitalisaatiota ja digitaalista transformaatiota diskursiivisina käytäntöinä strategiatyössä. Tämä tapa on kaikkein lähimpänä oman tutkimukseni tapaa käsitellä teknologiaa ja digitalisaatiota strategiatyössä ja strategisen muutoksen aikaansaajana. Tällaisten tutkimusten joukko vaikuttaisi kuitenkin olevan harvalukuinen. Kohtamäki ym. (2021) tutkivat valmistavan teollisuuden yrityksen strategista muutosta kohti digitaalista palvelullistumista, eli siirtymää tuotteiden myynnistä kohti tietoon perustuvien palveluiden liiketoimintamalleja. Tutkijat havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, kuinka johto, ja myöhemmin organisaation muutkin toimijat, loivat ja käyttivät tarkoituksellisia narratiiveja (engl. *intentional narratives*) saadakseen aikaan strategisen muutoksen. Bjerregaardin ja Jeppesenin (2022) aiemmin esitellyn tutkimuksen tapaan myös Kohtamäki ym. (2021) hyödyntävät merkityksenannon käsitettä tutkimuksessaan, mutta nojautuvat narratiiveihin analyyttisenä työkaluna. Artikkelissaan he analysoivat neljä narratiivia, joista ensimmäinen liittyi yrityksen tuote- ja

palveluvalikoiman laajentamiseen, toinen nykyisten palveluiden viemistä yhä syvemmin teknologioita hyödyntävään malliin, kolmas uusien kyvykkyyksien kehittämiseen ja neljäs muutokseen teknologiakeskittyneisyydestä kohti asiakasarvoajattelua ja edelleen organisaation ekosysteemin uudelleenmuotoiluun. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoinen on Kohtamäen ym. (2021) huomio siitä, että heidän havaitsemansa narratiivit olivat alun perin ylimmän johdon strategisen ajattelun tuotosta ja niiden tarkoituksena oli muuttaa organisaation käytänteitä. Tutkijat kuitenkin havaitsivat, että myös organisaation käytänteet vaikuttivat narratiiveihin, eli sanomiset ja tekemiset näyttivät vaikuttavan toisiinsa. Tämä toiminnallisten käytäntöjen ja kielellisten ilmiöiden suhde on yksi SAP-tutkimusten merkittäviä kiinnostuksen kohteita (Seidl & Whittington 2014) ja heijastelee myös käsillä olevan tutkimuksen tapaa jäsentää strategiatyötä toiminnan, toimijoiden, yliorganisatoristen käytäntöjen ja diskursiivisten käytäntöjen toisiinsa kietoutuneena ilmiönä.

Bjerregaardin ja Jeppesenin (2022) ja Kohtamäen ym. (2021) tutkimukset ovat harvoja strategiakirjallisuuden empiirisiä tutkimuksia, jossa teknologioiden ja digitalisaation teemoja on käsitelty oman tutkimukseni tavoin strategista muutosta diskursiivisena käytäntönä aikaansaavina elementteinä. Omassa tutkimuksessani tuon yhteen valtavirtastrategiatutkimuksen tapaa käsitellä teknologiaa asiana, joka vaikuttaa organisaation toimintaympäristöön ja sen toimintaan, ja toisaalta asiana, jota käytetään kielellisenä operaattorina luomaan strategista muutosta strategiaprosessin aikana ja strategian tekstimuotoisessa julkilausumassa. Toivon tämän tarkastelutavan rikastuttavan strategiatutkimuksen kenttää, etenkin sen kielellisiin ilmiöihin keskittynyttä haaraa. Seuraavaksi käyn kiteytettynä läpi tutkimukseni teoreettisen keskusteluympäristön SAP-tutkimusten kielellisten lähestymisten joukossa ja esittelen työni käsitteellisen viitekehyksen.

2.5 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja käsitteellinen viitekehys

Tässä luvussa kiteytän teoreettisen keskustelun, johon tutkimuksellani pyrin tuomaan lisää ymmärrystä, ja esittelen tutkimukseni käsitteellisen viitekehyksen. Kertaan aluksi lyhyesti tapani jäsentää strategiatutkimuksen historiallista kehitystä, minkä jälkeen tuon esiin oman tutkimukseni kannalta keskeisimmät työt strategiakirjallisuuden käytäntöteoreettisista ja kielellisistä tutkimuksista.

Perinteisen strategiatutkimuksen piirissä strategista muutosta on käsitelty ennalta suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamisen näkökulmasta. Muutoksen suunta määritellään tällöin erityisesti markkina-analyysien perusteella (Porter 2008), joiden pohjalta johto määrittelee tarvittavia toimenpiteitä (Chandler 1986). Samalla oletuksena on, että organisaation rakenne seuraa johdon suunnittelemaa strategiaa (Ansoff 1968, Chandler 1986, Porter 2008), ja että yksi strategiatutkimuksen tehtävä on mallintaa toimivia

keinoja strategian ”jalkauttamiseen,” jotta muutokset saadaan toteutumaan (Tsoukas & Chia 2011). Prosessinäkökulmaiset strategiatutkimukset kritisoivat tätä rationaaliseen ajatteluun perustuvaa maailmankuvaa (Mintzberg 1981) sekä perinteisen strategiatutkimuksen tapaa ohittaa organisaatioiden toimijat ja koko monimutkainen sosiaalinen prosessi, joka strategiatyöhön liittyy (Pettigrew 1992) ja loivat pohjan strategia käytäntönä -tutkimussuunnalle.

Strategia käytäntönä (SAP) -tutkimukset ovat tuoneet strategiatutkimuksen kentälle sosiologisen lähestymistavan, jossa huomio kiinnittyy strategian toteuttamisen sijaan itse strategian tekemiseen – siihen kuka, miten ja miksi strategiaa tekee (Jarzabkowski ym. 2022, Jarzabkowski & Spee 2009, Vaara & Whittington 2012). SAP-tutkimusten piirissä strategisia muutoksia on tarkasteltu keskittyen toimijoiden rooliin (esim. Begkos ym. 2020, Laine & Vaara 2007, Nordqvist 2012, Pettit & Crossan 2020, Samra-Fredricks 2005), strategian tekemisen episodeissa tapahtuvaan toimintaan (esim. Balogun & Johnson 2005, Balogun ym. 2011, Fauré & Rouleau 2011, Hodkingson & Wright 2002, Jarzabkowski ym. 2019, Netz ym. 2020, Whittle ym. 2021) ja strategiaan liittyviin laajempiin käytäntöihin (esim. Hendry ym. 2010, Hodgkinson ym. 2006, Jarzabkowski 2003, Kaplan 2011, Knight ym. 2020 Kornberger & Clegg 2011, Vuorinen ym. 2018). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kaikkia näitä tasoja organisaation tilanteessa, jossa strateginen muutos on tekeillä, kehkeytymässä.

Strategian toimijat, tekemiset ja käytännöt kattavasta kokonaisuudesta käytän nimitystä strategiatyö, sillä nämä kolme dimensiota ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa eikä niiden erottelu ole aina SAP-tutkimuksessa tarpeellista tai mahdollistakaan (Jarzabkowski ym. 2007, Vaara & Whittington 2012). On myös hyvä täsmentää, että strategiatyöllä voidaan tutkimuskirjallisuudessa viitata laajemmin kaikkiin aktiviteetteihin, jotka johtavat strategisiin tuloksiin (mm. Jarzabkowski ym. 2007, Johnson ym. 2003). SAP-tutkimuksen piirissä on käyty keskustelua siitä, mikä on strategiaa tai strategista ja voidaanko mikä tahansa asia laskea strategiseksi (Alvesson & Blom 2022, Jarzabkowski ym. 2021). Tässä tutkimuksessa keskityn nimenomaan muutoksen rakentumiseen virallisessa, muodollisessa, strategiatyössä eli aktiviteeteissa, jotka johtavat strategiaksi nimitetyn dokumentin syntyyn (kuten esim. Jalonen ym. 2018, Jarzabkowski 2003, Vaara ym. 2010). Näitä laajoja virallisen strategiatyön aktiviteetteja nimitän (historiallisesti rakentuneiksi) strategiakäytännöiksi, joista toimijoiden tekemä strategiatyö koostuu (kuten esim. Vaara & Lamberg 2016).

Selvennykseksi todettakoon, että kiinnostukseni on vain vähäisesti organisaation strategiaksi nimitetyn dokumentin valmistelun vaiheiden ja niiden liitoksisuuden yksityiskohtaisessa erittelyssä tai prosessiin osallistuvien toimijoiden organisaatiopsykologisessa analyysissä, mikä olisi tyypillisemmin strategiatutkimuksen prosessikoulukunnan ydintä. Olen ennen kaikkea kiinnostunut strategiatyössä realisoituvien monisyisten sosiaalisten käytäntöjen tarkastelusta (Burgelman ym. 2018, Nokelainen 2016), ja tavoitteeni on ymmärtää strategiatyötä kontekstisidonnaisesti, sosiaalisen ympäristön muokkaamana toimintana, kuten strategiakäytäntönä -

tutkimuksille on tyypillistä (Vaara & Whittington 2012). Samalla huomattakoon, että erityisesti analyysini kohdeorganisaation strategiakäytännöistä (tulosluku 5.1) voisi hyvin asettua myös prosessikoulukunnan strategiatutkimukseen, mutta on tässä tutkimuskokonaisuudessa sosiaalisen tarkastelunäkökulmansa takia luonteeltaan enemmän SAP-tutkimuksellinen. Strategiaprosesseista ja -käytännöistä on ajoittain tutkimuskirjallisuudessa puhuttu rinnakkain (esim Jalonen ym 2018, Knight ym 2018, Vaara & Lamberg 2016). Viimeaikaisissa tutkimuksissa onkin toivottu tutkimuskentälle asetelmia, joissa strategiaprosessitutkimusta ja SAP-tutkimusta ei pyrittäisi erottelemaan, vaan päinvastoin hyödyntämään näiden lähestymistapojen yhtäläisyyksiä (Burgelman ym. 2018, Kohtamäki ym. 2021, Vaara & Fritsch 2022). Käsillä oleva tutkimus vastaa tähän toiveeseen.

Strategia käytäntönä -tutkimukset ovat tarkastelleet muutoksia yleensä sellaisissa tilanteissa, joissa muutos (tyypillisesti yritysfuusio, brändiuudistus, säästötoimenpiteet, innovaatiohakuisuus tms.) on ainakin johdon tahtotilana jo olemassa. Tällöin tutkijat ovat tarkastelleet sitä, millaisia muotoja, vastustusta, hyväksyntää tai vallankäyttöä nämä strategiset muutokset sisältävät. Tässä tutkimuksessa strategisen muutoksen rakentumista tarkastellaan tilanteessa, jossa strateginen muutos kehkeytyy ja rakentuu strategiatyön kontekstissa, kun strategista muutosta vasta valmistellaan, eikä se ole edes organisaation johdon tahtotilana ”selvä”. Tällainen lähestymistapa ei ole aiemmassa tutkimuksessa tyypillinen ja antaa tälle tutkimukselle hyvän lähtökohdan.

Analysoidessani organisaation strategiatyön käytäntöjä, havaitsin niiden saavan uusia merkityksiä ja uudenlaisen roolin, kun laajasti tunnustettu yhteiskunnallinen ja institutionaalinen diskurssi digitalisaatiosta tuli osaksi organisaation strategiatyötä. Tästä empiirisestä havainnosta ponnistaen toteutin tutkimuksessani diskurssianalyyttistä lähestymistä strategiakäytäntöjen tutkimukseen, seuraten alan viimeaikaista kehitystä (esim. Dalpiaz & Di Stefano 2018, Ezzamel & Willmott 2008, Kohtamäki ym. 2021, McCabe 2016, Vaara ym. 2010, Vaara & Laine 2007, Wenzel & Koch 2018). SAP-tutkimusta on arvosteltu liian kritiikittömästä otteesta (Carter ym. 2008) ja heikosta linkittyneisyydestä käytäntöteoreettiseen keskusteluun (esim. Gherardi 2000). Näitä puutteita diskurssianalyyttinen ote osaltaan pyrkii tilkitsemään, sillä yksi diskurssianalyyttisten tutkimusten tavoitteista on edistää itsestäänselvyytenä otettujen käytäntöjen ja puheen analyysiä ja ”paljastamista” (Vaara & Whittington 2012). Kiinnostukseni kohteena on selvittää, millaisia paikallisia tulkintoja digitalisaatioksi nimetty laaja yhteiskunnallinen ja hegemoninen diskurssi saa kohdeorganisaatiossani ja kuinka näitä tulkintoja käytetään tiedostaen ja tiedostamatta strategisen muutoksen aikaansaamiseksi sekä strategiatyössä, että sen lopputulemana syntyneissä strategiadokumenteissa.

Alvesson ym. (2022) peräänkuuluttavat tutkimukselta hegemonisten, monitulkintaisten ja ”suurten” diskurssien tarkastelua. Heidän mukaansa erityisen kiinnostavia ovat nimenomaan yhteiskunnalliset laajat diskurssit, jotka ovat valta-asemassa suhteessa muihin diskursseihin. Tällöin voidaan

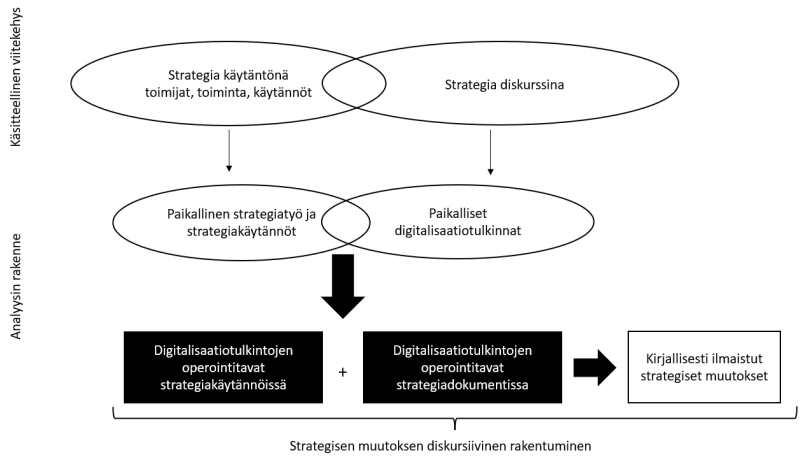
puhua hegemonisista diskursseista, jotka vetävät ihmisiä puoleensa ja tarttuvat kyseenalaistamatta puheeseen (Alvesson ym. 2022). Näille diskursseille tyypillistä on yhteisymmärykseen hakeutuminen, taipumus peittää alleen haastavia aiheita ja diskurssiin liittyvien ilmiöiden ongelmakohtia (Alvesson ym. 2022). Katson digitalisaation olevan juuri tällainen, hegemoninen laaja diskurssi. Se on ollut helposti hyväksyttävä valtadiskurssi, joka on paitsi luonut strategisia muutoksia, myös peittänyt joitain muutoksen osia alleen, kuten tutkimuksessani tulen osoittamaan.

Aiemmissa strategiadiskurssien tutkimuksissa on jossain määrin tarkasteltu kuinka yleistajuiset, mutta laajasti tunnistetut, hegemonisetkin, diskurssit siirtyvät organisaatioihin ja kuinka niitä käytetään organisaatioissa (Knights & Morgan 1991, Zbaracki 1998, Thomas 2003). Nämä tutkimukset ovat kuitenkin sangen vähälukuisia, ja ovat keskittyneet erityisesti johtamisteorioiden siirtymiseen alan tutkijoilta yrityksiin ja toisinpäin. Lähimpänä omaa tutkimustapaani ovat olleet Bjerregaardin ja Jeppesenin (2022) ja Kohtamäen ym. (2021) viimeaikaiset tutkimukset, joissa digitalisaation ja teknologian käsitteiden käyttöä strategiatyössä on tarkasteltu merkityksellistämisen (engl. *sensemaking*) ja narratiivisen tutkimuksen keinoin. Vastaava empiirinen tutkimus aiheesta on mainittujen tutkimusten lisäksi vähissä, nojaten lähinnä Zbarackin (1998) tutkimukseen, joka taas ei suoranaisesti ammenna lähtökohtiaan strategia käytäntönä tai strategia diskurssina -tutkimusten traditiosta. Tässä tutkimuksessa luon mallin sille, kuinka laaja hegemoninen, yhteiskunnallinen diskurssi saa paikallisia, kontekstisidonnaisia tulkintoja, hegemonisia aladiskursseja (Alvesson & Kärreman 2000), saaden näin aikaan muutoksia strategiatyön käytännöissä ja lopulta vaikuttaen strategiadokumenttiin kirjattuihin merkittäviin toimenpiteisiin, strategisiin muutoksiin. Laajojen diskurssien merkitystä strategiatyössä ei ole juurikaan empiirisesti tutkittu, mutta asiassa nähdään merkittävää potentiaalia (Balogun ym. 2014).

Diskurssien leviämiseen ja niiden käyttöön organisaatioissa liittyy kiinteästi asioiden ja toiminnan legitimointi ja oikeuttaminen kielellisesti (Thomas 2003). Legitimaatioprosesseja ja -käytäntöjä tarkastelleet SAP-tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka erilaisia diskursseja käytetään strategisten muutosten perusteluun ja toteuttamiseen organisaatioissa ja strategiatyössä (esim. Balogun ym 2011, Ezzamell ja Wilmott 2008, Kornberger & Clegg 2011, McCabe 2016, Rouleau 2005, Vaara & Tienari 2008, Vaara & Tienari 2011, Vaara ym. 2010). Strategiatoimijat vaihtavat joustavasti ja tilannekohtaisesti diskurssista toiseen legitimoidakseen ja oikeuttaakseen toimintaansa, joko tietoisesti tai tiedostamattaan, sosiaalisen kontekstin tuottamana (Vaara ym. 2004). Onkin siis kiinnostavaa tutkia, millaisia kontekstisidonnaisia tulkintoja digitalisaatioon liittyy ja kuinka noita tulkintoja kohdeorganisaatiossani käytetään muutoksen oikeuttamiseen. Nimitän tässä tutkimuksessa digitalisaatiotulkintojen tietoista tai tiedostamatonta käyttöä muutoksen rakentamiseksi paikallisten tulkintojen operoinniksi, jota voitaisiin yhtä hyvin nimittää diskursiivisiksi käytännöiksi (kuten Vaara ym. 2010). Pidän kuitenkin ilmaisua operointi tämän tutkimuksen kohdalla kuvaavampana muotoiluna.

Varsinkin tämä tarkastelukulma tarjoaa olemassa olevalle tutkimukselle uutta tietoa. Aiemmat diskurssianalyyttiset strategiatutkimukset ovat tarkastelleet laajojen diskurssien siirtymistä organisaatioon lähinnä johtamisoppien tapauksissa. Sen sijaan laajasti jaettuja ja institutionaalisia hegemonisia diskursseja, jollaisena puhe digitalisaatiosta mitä suurimmissa määrin voidaan nähdä, ei ole aiemman tutkimuksen piirissä juurikaan tutkittu. Myös tällaisen diskurssin ja sen kontekstisidonnaisten tulkintojen käyttö legitimaatiovälineenä strategisen muutoksen kehittyessä on akateemiselle kentälle uudenlaisen perspektiivin tarjoava näkökulma.

Kuten todettua, aiemmille diskurssianalyyttisille strategiatutkimuksille on muiden SAP-tutkimusten tapaan tyypillistä tarkastella muutoksia ja niiden legitimointia jollain tasolla ennalta asetettujen muutosten kontekstissa. Esimerkiksi McCabe (2016) tutkii pankkiorganisaation muutosta sääntelyn vähentymisen tuoman jatkuvan uudelleen organisoitumisten jälkeen. Fuusioita tutkineet strategiatutkijat ovat tarkastelleet yhdistymisten legitimointia niiden tapahduttua tai tapahtuessa (Balogun ym. 2011, Vaara & Tienari 2008, Vaara & Tienari 2011). Kornberger ja Clegg (2011) sekä Vaara ym. (2010) tarkastelevat kaupunkiorganisaatioissa tehtyjä strategiadokumentteja ja niissä esiintyvää muutoksen legitimointia jo luotujen dokumenttien pohjalta. Rouleau (2005) tutkii yrityksen tuotevalikoiman merkittävää uudistusta ja sen legitimointia uudistuksen tapahduttua. Tässä tutkimuksessa strategisen muutoksen rakentumista ja sen kielellistä kehittymistä sekä legitimointia tutkitaan siitä näkökulmasta, kuinka muutos rakentuu strategiatyön kontekstissa, kun strategista muutosta vasta valmistellaan. Näin pystyn valottamaan sitä moniulotteista sosiaalista prosessia, jossa merkittävä hegemoninen diskurssi, tässä tapauksessa puhe digitalisaatiosta, saa paikallisia tulkintoja ja heijastuu strategiatyön käytäntöihin sekä strategiadokumentin sisältöön mahdollistaen strategisen muutoksen. Selvitän siis tutkimuksessani, kuinka paikalliset digitalisaatiotulkinnat operoivat strategiatyössä rakentaen strategista muutosta. Alla oleva kuva kiteyttää tämän tutkimuksen teoreettisen taustan, käsitteellisen viitekehyksen, joka tarjoaa tarkastelutavan, tai linssin, kohdeorganisaationi strategisen muutoksen tarkasteluun. Samalla kyseinen teoreettinen keskustelu on se, johon tutkimukseni pyrkii antamaan uutta tietoa.



Kuva 2. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys ja analyysin rakenne

Tutkimukseni keskeinen teoreettinen keskustelu on siis strategiatutkimusta kielellisesti, diskursiivisesti, tarkastelevien tutkimusten viime vuosina merkittävästi kasvanut joukko. Tämä tutkimussuunta on kasvanut etenkin osana strategiakäytäntönä -tutkimusten laajaa kirjoa, eikä näitä tarkastelutapoja ole tarvetta tarkasti erottaa. Kyse on strategiatyön diskursiivisten käytäntöjen tutkimuksesta, eli siitä, kuinka kieltä eri tavoin käytetään strategiatyössä ja sen kirjallisessa lopputulemassa. Käytän näitä kahta käsitteellistä viitekehystä linsseinä tutkiessani strategisen muutoksen rakentumista kohdeorganisaatiossani. SAP-tutkimus tarjoaa ”kolmen P:n” (toimijat, toiminta, käytännöt, engl. *practitioners, praxis, practice*) viitekehyksen myötä analyysilinssin organisaation strategiakäytäntöjen analysointiin. Diskursiivisia käytäntöjä tarkastelleet tutkimukset taas tarjoavat lähestymistavan ja työkalut laajan, hegemonisen, digitalisaatiodiskurssin saamien paikallisten tulkintojen analysointiin. Nämä näkökulmat yhdistämällä analysoin digitalisaatiotulkintojen operointitavat, diskursiiviset käytännöt, joilla digitalisaatiopuhe operoi ensin strategiatyössä, muuttaen siinä esiintyviä käytäntöjä ja pohjustaen näin strategisia muutoksia, ja lopulta manifestoituen strategiadokumenttiin kirjattujen toimenpiteiden, strategisten muutosten, muodossa. Lisäksi osoitan, kuinka hegemonisen diskurssin paikallisten tulkintojen käyttö saattaa myös kätkeä alleen joitain strategiseen muutokseen liittyviä vaikeita tai ongelmallisia aiheita. Tämänkaltaista empiiristä tutkimusta onkin akateemiseen keskusteluun toivottu (Seidl & Whittington 2014). Toteutan työni laadullisen tapaustutkimuksen keinoin, jonka toteutuksen esittelen seuraavassa luvussa aiheen löytymisestä tieteenfilosofisiin lähtökohtiin ja aineiston tuottamisesta aineiston analyysiin.

3. Tutkimusasetelma

Tutkimukseni nojautuu edellisessä luvussa esitetysti strategiatyötä käytäntönä ja strategiatyön kielellisiä ilmiöitä tarkastelevaan akateemiseen kirjallisuuteen. Tutkimukseni empiirisen osan toteutin tapaustutkimuksena suomen suurimmassa finanssikonsernissa, OP Ryhmässä, jonka strategiatyötä tarkastelin laadullisin aineistontuottamismenetelmin kolmen vuoden ajan. Tässä luvussa esittelen tutkimukseni lähtökohdat tutkimusaiheen löytymisestä tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Jatkan kuvaamalla aineiston tuottamisessa tekemäni valinnat sekä itse aineiston. Luku päättyy analyysin läpinäkyvään esittelyyn.

3.1 Tutkimusaiheen ja -kohteen valikoituminen

Tutkimusaiheen löytäminen, kiinnostus tietyntyyppisiin ilmiöihin ja niiden tarkasteluun tietyistä lähtökohdista, on monelle tutkijalle omiin kokemuksiin perustuva henkilökohtainen prosessi. Näin on myös minun tapauksessani. Tämä tutkimus on saanut alkusysäyksensä vuonna 2011, jolloin työskentelin OP Ryhmän henkilöstönkehittämisyksikössä ja otin samalla ensimmäisiä kosketuksiani akateemiseen tutkimukseen ja työyhteisöön Aalto-yliopistossa. Päädyin kehittämään ja tutkimaan OP Ryhmässä tuolloin ensimmäistä kertaa kokeiltua ketterän tuotekehityksen mallia, jota tarkastellessani havaitsin, että ketteryyden ja asiakaslähtöisen kehittämisen teemat ovat monisyisesti liitoksissa yrityksen johtamiseen ja strategiaan. Samaan aikaan olin tiiviisti mukana kohdeyrityksen merkittävässä innovaatiokyvykkyyden kehittämishankkeessa ja pääsin lähietäisyydeltä näkemään erityisesti digitaalisten työkalujen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita organisaation toiminnassa.

Lähdin OP:lta vuoden 2012 syksyllä tekemään väitöskirjaa, ja tuolloin tavoitteeni oli perehtyä innovaatiojohtamisen käytäntöihin yrityksissä. Pääsinkin toteuttamaan tätä intohimoa Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella projektitutkijana tarkastellen eri yritysten innovaatiojohtamista,

mutta kiinnostukseni sekä strategiatyötä että entistä työskentelyorganisaatiotani kohtaan pysyi yllä. Etenkin OP:lta lähtöni jälkeen alkaneet uudistukset vaikuttivat tutkimuksellisesti hedelmällisiltä ja herättivät henkilökohtaisen kiinnostukseni. Kiinnostukseni ja yhteyteni ylläpidosta kohdeorganisaatioon minun on erityisesti kiittäminen kahta ystävääni OP:n strategiayksikössä. Tapasimme säännöllisesti ja kävimme useita keskusteluita minun tutkimusaiheistani ja toisaalta siitä, millaisia muutoksia heidän tehtäväkentässään, OP:n strategiatyössä, oli alkanut ilmetä. Syksyllä 2014 keskustellessamme tutkimuksellisista kiinnostuksenkohteistani, ketteryydestä, asiakaslähtöisestä kehittämisestä, innovaatiojohtamisesta ja strategiatyöstä, he kertoivat, että organisaatiossa oli käynnissä merkittävä strategiatyön uudistamisen prosessi, jonka keskiössä oli ketteryyden ja innovaatiokyvykkyyden lisääminen.

Huomioiden aiemmin kerätty ymmärrykseni OP:n toiminnasta, historiasta ja sen henkilöstöstä sekä tämän muutoksen kiinnostavuus omien tutkimusintressieni kannalta, koin tässä olevan aiheen, johon syventyminen tuottaisi itseni näköisen väitöskirjatutkimuksen, jossa pääsen toteuttamaan omia vahvuuksiani tutkijana sekä hyödyntämään ymmärrystäni kohdeorganisaatiosta. Keskustelin asiasta väitöstutkimukseni ohjaajan kanssa ja totesimme, että strategiatyön toimintamallin uudistuksessa yhdistettynä minulle entisenä organisaation jäsenenä mahdollistuvaan luonnikkaaseen sisäänpääsyyn organisaatioon olisi siinä määrin tutkimuksellista potentiaalia, että tilaisuuteen oli tartuttava. Ystäväni esittelivät ajatuksen yrityksen strategiajohtajalle, joka oli kiinnostunut mahdollisuudesta päästää tutkija taloon tarkastelemaan strategiatyön muutosta. Tämän tutkimuksen kohdalla siis tutkimuskohde ja -ilmiö tulivat ennen lopullista tutkimusaihetta, vaikka aihio tutkimuskiinnostuksesta oli toki olemassa kun ryhdyin aineistoa tuottamaan ja keräämään.

Kuten tulen analyysin kulkua esitellessäni tarkemmin kuvaamaan, ensimmäinen lähtökohta tutkimuksessani oli ammentaa strategia käytäntönä -tutkimusperinteestä ja tarkastella tapahtumassa olevaa strategiatyön toimintatavan muutosta. Aineistolähtöiselle kvalitatiiviselle analyysille tyypillisesti (Bansal & Corley 2012) tutkimukseni eteni iteratiivisesti. Huomasin tutkimuksen edetessä, kuinka organisaatiossa pyrittiin muuttamaan strategian tekemisen toimintamallia, mutta sen syvälle juurtuneet strategiakäytännöt pysyivät kuitenkin samoina. Toki tekemisen sisällöissä ja toimijoiden rooleissa tapahtui jonkinlaisia muutoksia. Tuottaessani ja tulkitessani ensimmäistä aineistoani, keväällä 2015 toteutettuja haastatteluita, aloin havaita, että organisaatiossa oli käsillä merkittäviä strategisia muutoksia, joiden rakentumisessa käytetty kieli, erityisesti puhe digitalisaatiosta ja sen saamat erilaiset tulkinnat olivat keskiössä. Tämä havainto sai minut kiinnostumaan erityisesti kielellisistä strategiakäytäntöjen tutkimuksista, joihin perehtyminen johti minut ensin syksyllä 2016 tarkastelemaan OP:n johdon esiintymistä ja heidän käyttämäänsä kieltä kotimaisissa talousmedioissa, ja edelleen tuottamaan lisää aineistoa haastatteluiden ja strategiatyöhön liittyvien dokumenttien muodossa keväällä 2017.

Tämän iteratiivisen, aineistolähtöisen tutkimusprosessin kautta tutkimuskohteesta tekemäni havainnot ja tulkinnat kuljettivat minut syventymään tutkimuksessani paitsi strategiatyön käytäntöjen muutosten ja pysyvyyksien tarkasteluun myös strategian sisällön, strategisen muutoksen, kielelliseen rakentumiseen.

3.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimukseni asettuu strategiakirjallisuuden piirissä SAP-tutkimuksen ja etenkin sen kielellisten toteutusten joukkoon. Se nojaa myös tämän kirjallisuudenhaaran moniääniseen tieteenfilosofiseen perinteeseen, jossa on toki hajontaa, mutta myös selviä yhtenäisiä lähtökohtia.

Strategiatutkimuksen alkuperäisen valtavirran voidaan katsoa perustuneen organisaatiotutkimuksen yksilön roolia ja ajattelua korostavaan laitaan (Gherardi 2000, Reckwitz 2002, Whittington 2006). Yksilökeskeisyydellä tässä viitataan erityisesti psykologisiin tutkimuksen lähtökohtiin, jotka pyrkivät selittämään sosiaalisia ilmiöitä yksilöiden ominaisuuksien perusteella (Schatzki 2005). Taloustieteissä termi homo economicus, joka tarkoittaa ihmisen näkemistä rationaalisena päätöksentekijänä, on yksilöön keskittyneen organisaatiotutkimuksen ytimessä ja johdattaa sosiaalisten ilmiöiden tutkimuskiinnostuksen yksittäisiin toimijoihin, heidän toimintaansa ja kognitiivisiin prosesseihin (Reckwitz 2002). Ontologisesti katsottuna yksilökeskiset organisaatiotutkimukset kantavat siis oletusta yksilöistä rationaalisina päätöksentekijöinä, jolloin organisaatioiden ilmiöitä, kuten strategian tekemistä, voidaan tutkia systemaattisena suunnitteluna, päätöksentekona ja toteutusprosessina, joissa ajattelu ja toiminta on erotettu toisistaan (Tsoukas & Chia 2011).

Toisena ontologisena äärilaitana sosiologisessa organisaatiotutkimuksessa voidaan tunnistaa suuri määrä tutkimustraditioita, joissa ihmisten sosiaalisen toiminnan nähdään koostuvan lukemattomista muistakin monimutkaisista ilmiöistä kuin mitä yksilöiden ajatteluun ja toimintaan perehtymällä voitaisiin selvittää. Näissä lähestymistavoissa kiinnostuksen kohteena on homo sociologicus, jolla viitataan sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun esimerkiksi normien ja roolien kautta (Reckwitz 2002). Tällöin tutkimuksen keskiössä ei ole yksilö tai hänen ajattelunsa, vaan monimuotoiset sosiaaliset kanssakäymiset ja niiden yksityiskohtainen tarkastelu (Schatzki 2005). Tällaiseen, sosiologiselle tutkimukselle pidemmältä ajalta tunnettuun ontologiseen näkökulmaan monet strategia käytäntönä -tutkimukset rakentavat tieteenfilosofisen pohjansa (Prashantham & Healey 2022). Vaikka sosiologisen organisaatiotutkimuksen peruslähtökohdat ovat SAP-tutkijoille jokseenkin yhtenevät, tutkijat ammentavat näkökulman mukaan hieman eri filosofien ajattelusta, tyypillisimmin Habermasin, Heideggerin, Giddensin, Foucault'n ja Weickin töihin nojaten (Kohtamäki ym. 2021, Rabetino ym. 2021).

Strategia käytäntönä -tutkimukset pohjautuvat mainittuun yleisempään organisaatiotutkimuksen käytäntötutkimukselliseen traditioon (Jarzabkowski ym. 2022), joka on syntynyt tarpeesta laajentaa yksilökeskeistä organisaatiotutkimusta ja toisaalta organisaatioiden ilmiöitä pelkästään sosiaalisina suhteina tarkastelevia tutkimusnäkökulmia (Barley & Kunda 2001, Reckwitz 2002). Käytäntötutkimukset pyrkivät ylittämään yksilökeskisen ja sosiaalisen organisaatiotutkimuksen kahtiajakoa keskittymällä ihmisten aitoon tekemiseen ja toimintaan sekä käytäntöihin, joita nämä toiminnassaan toteuttavat (Whittington 2006). Käytännöillä viitataan yleisessä käytäntöteoreettisessa organisaatiotutkimuksessa niihin ihmisten tapoihin toimia, jotka rakentuvat jaetusta ymmärryksestä siitä, kuinka asioita tehdään ja millaisten sääntöjen ja normien ohjailemaa toiminta on (Schatzki 2005). Organisaatiotutkimuksen parissa käytäntöjä on tutkittu laajasti eri ilmiöiden ja sovellusalueiden parissa esimerkiksi innovaatiotutkimuksen kentällä (esim. Dougherty 1992, Lempiälä 2010), mutta tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteeksi on valikoitunut nimenomaan strategiatyön käytännöt. Niiden tutkimuksessa käytäntöjen käsitteeseen on suhtauduttu perinteistä käytäntötutkimuksen kenttää löyhemmin, keskittyen enemmänkin strategiaan sellaisena kuin sitä tehdään kuin tiukkaan käytäntöteoreettiseen tarkasteluun (Kohtamäki ym. 2021).

Kuten aiemmin todettua, strategiatutkimuksen kenttää on pitkään dominoinut yksilökeskeinen, perinteinen strategiatutkimus (Vaara & Whittington 2012), joka on nähnyt strategian asiana, joka organisaatiolla on (Jarzabkowski 2005, Whittington 2006). Tällainen lähestyminen on pohjautunut yksilökeskeiseen ja rationalistiseen ontologiaan. Sen sijaan strategia käytäntönä -tutkimukset tarkastelevat strategiaa asiana jota ihmiset tekevät (Jarzabkowski 2005, Jarzabkowski ym. 2022, Vaara & Whittington 2012, Whittington 2006), jolloin analyysin kohteena ja ihmisten toiminnasta tehtävien tulkintojen lähteenä ovat strategiatyön toimijat, toiminta ja käytännöt.

Orlikowski (2007) jakaa SAP-tutkimusten tavat käyttää käytännön käsitettä kolmeen kategoriaan kuvatakseen, millaisen ontologisen ajattelun pohjalle kyseiset tutkimukset rakentuvat. Ensimmäinen kategoria kohtelee käytäntöä ”ilmiönä”, jolla viitataan SAP-tutkimuksen kiinnostukseen tarkastella mitä strategiatyössä tapahtuu ”käytännössä”, vastakohtana teoriasta johdettuihin tulkintoihin. Toisaalta SAP-tutkimukset käyttävät hänen mukaansa käytännön käsitettä ”perspektiivinä”, jolloin käytäntöteorioita käytetään joidenkin organisaation ilmiöiden, kuten strategiatyön, jäsentämiseen ja ilmiöiden artikulointiin. Kolmanneksi Orlikowski erottelee käytännön käsitteen käyttämisen ”filosofiana”, jolla viitataan tutkijoiden ontologiseen sitoutumiseen sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta käytännöistä. Useimmissa tutkimuksissa nämä kaikki näkökulmat ovat läsnä ja jokin niistä saattaa painottua. Tässä tutkimuksessa seurataan SAP-tutkimusten valtavirtaa, jossa tiukkaa erottelua käytäntöteoreettisten viitekehysten puitteissa ei noudateta, vaan strategiaan suhtaudutaan ennen kaikkea asiana, jota ihmiset tekevät (Jarzabkowski ym. 2022, Kohtamäki ym. 2021), joskin vahvimmin työssäni

painottuvat Orlikowskin mainitsemat kaksi ensimmäistä kategoriaa. Tarkastelen siis tutkimuksessani strategiatyön käytännön toteutusta ja käytän monipuolista käytännön käsitettä yhtenä käsitteellisenä viitekehyksenä analyysini apuvälineenä.

SAP-tutkimusten diskurssianalyyttisissä toteutuksissa käytäntöjen katsotaan olevan laajoja sosiaalisia konstruktioista, joissa käytetyllä kielellä ja siitä tehdyillä tulkinnoilla on suuri merkitys (Vaara 2010, Vaara & Fritsch 2021, Vaara & Whittington 2012). Juuri tällainen lähestymistapa tuntui palvelevan tutkimustarpeitani hyvin. Tutkimalla strategiatyön käytäntöjä ja erityisesti strategisen muutoksen rakentumisessa käytettyä kieltä, pystyin SAP-tutkimuksille tyypillisesti tarkastelemaan strategiatyötä siten kuin se ”käytännössä” tapahtuu. Hyödynsin käytäntöteoreettista otetta strategisen muutoksen kuvaamiseen, ja toisaalta nojaten SAP-tutkimukselle tyypilliseen ontologiseen ajatteluun sosiaalisen toiminnan rakentumisesta käytännöistä, joissa kielellä on suuri merkitys.

Myös epistemologisilta lähtökohdiltaan strategia käytäntönä -tutkimus ja erityisesti sen diskurssitutkimuksellinen suuntaus tarjosivat tutkimukselleni sopivat lähtökohdat. SAP-tutkimusten epistemologiset toteutukset voidaan Johnsonin ym. (2007) mukaan jakaa neljään luokkaan: jälkipositivistisiin, tulkinnallisiin, kielellisiin ja toimintatutkimuksen tutkimustapoihin. Ensimmäinen näistä on verrattain lähellä perinteisten strategiatutkimusten ontologisia lähtökohtia, jolloin tietoa etsitään esimerkiksi haastattelututkimuksilla, ja haastateltujen kuvausten oletetaan olevan täsmällisiä kuvauksia todellisuudesta. Tänä päivänä yleisemmissä, tulkinnallisissa SAP-tutkimuksissa, ollaan kiinnostuneita ihmisten asioille antamista merkityksistä (esim. Jalonen ym. 2018, Balogun ym. 2014). Tällöin oletus on, että todellisuus rakentuu sosiaalisista konstruktioista. Johnsonin ym. (2007) mukaan esimerkiksi strategisia muutoksia tarkastellaan tulkinnallisissa SAP-tutkimuksissa kiinnittäen huomiota nimenomaan muutosprosessin tapahtumiin, ei niinkään esimerkiksi toiminnan eroihin eri tutkimuskohteiden välillä. Tässä mielessä tulkinnalliset SAP-tutkimukset ovat lähellä prosessikoulukunnan strategiatutkimuksia ja rakentuvat osaltaan myös näiden tradition päälle (Burgelman ym. 2018, Kohtamäki ym. 2021). Johnsonin ym. (2007) mukaan kielellisissä SAP-tutkimuksissa tyypillisesti haastatteluin, havainnoinnein ja dokumentteja keräämällä tuotettua aineistoa tulkitaan puheena tai tekstinä, joka on tarkoituksellisesti tai tarkoituksettomasti suunnattu tietylle yleisölle.

Tsoukas ja Chia (2011) näkevät, että käytäntöteoreettisille organisaatiotutkimuksille luontainen tapa tarkastella organisaatioita on toteuttaa kontekstisidonnaisia, tulkinnallisia ja konstruktivistisia lähestymisiä. Tällöin oletuksena on, että kaikki sosiaaliset ilmiöt riippuvat sosiaalisesti rakentuneista asenteista, tavoista ja kielestä, joilla ilmiöitä kuvataan. Omassa tutkimuksessani lähtökohta on SAP-tradition mukaisesti tulkinnallinen tutkimusote, jossa erityisesti kielen rooli osana strategian tekemisen käytäntöjä on keskiössä. Nämä ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat loivat pohjan laadullisin menetelmin toteutetulle aineistontuottamisprosessilleni.

Seuraavassa alaluvussa esittelen käyttämäni menetelmät sekä tässä tutkimuksessa tuotetun aineiston.

3.3 Monimuotoinen laadullinen aineisto

Tutkimuskiinnostukseni ja minulle avautunut aineistontuottamismahdollisuus johdattivat minut tekemään tapaustutkimusta juuri OP Ryhmässä, Suomen suurimmassa finanssiorganisaatiossa. Kuten aiemmin kuvattu, olin työskennellyt kyseisessä organisaatiossa, joskaan en strategiatyön parissa, noin viisi vuotta, joten voin sanoa organisaation olleen minulle verrattain tuttu. Tapaustutkimukset ovat SAP-tutkimusten piirissä varsin yleinen tutkimusmuoto (Prashantham & Healey 2022, Vaara & Whittington 2012), ja esimerkkejä aiemmista toteutuksista on lukuisia (esim. Balogun ym 2011, Bjerregaard & Jeppesen 2022, Ezzamel & Willmott 2008, Gylfe ym. 2016, Kohtamäki ym. 2021, Kornberger & Clegg 2011, McCabe 2016, Vaara ym. 2010). Tapaustutkimukset antavat mahdollisuuden erityisesti uusien tutkimusalueiden tarkastelulle aineistolähtöisesti ja iteratiivisesti, analysoiden dataa samalla kun sitä tuotetaan (Bansal & Corley 2012). Tämä selittänee niiden suosiota akateemisella mittapuulla verrattain tuoreella SAP-tutkimuksen kentällä.

SAP-tutkijat ovat myös halunneet päästä mahdollisimman lähelle tutkittaviaan (Vaara & Whittington 2012). Kohdeorganisaation entisenä työntekijänä nauttimani luottamus tarjosi minulle mahdollisuuden päästä tarkastelemaan organisaation strategiatyötä, joka usein koetaan varsin sensitiivisenä ja suljettuna toimintana, johon tutkijoiden voi olla vaikea saada pääsyä (Johnson ym. 2007). Tämä mahdollisti minulle paitsi strategiatyön tarkastelun, myös pääsyn organisaation toimijoiden lähelle, mukaan lukien organisaation aivan ylimmän johdon. Aiempi työskentelyni organisaatiossa mahdollisti minulle myös jo ennen datan tuottamista olemassa olevan ymmärryksen, toki subjektiivisen tulkintani, tutkimusorganisaation toiminnasta, kulttuurista ja siellä käytetystä kielestä. Tämä helpotti datan tuottamisen suunnittelua ja toteutusta.

Tutkimukseni laadullisen primääriaineiston muodostaa kolmekymmentäneljä vuosina 2015 ja 2017 toteutettua tutkimushaastattelua, jossa osallistujina toimi kohdeorganisaationi strategia- ja uudistamistyöhön osallistuneita toimijoita yrityksen eri tasoilta, käytettävyysasiantuntijasta yrityksen ylimpään johtoon pääjohtajaa myöden. Haastattelujen lisäksi käytän teksti- ja kuvamuotoisia strategiatyöhön liittyviä dokumentteja sekä mediatekstejä kohdeorganisaation esiintymisestä merkittävimmissä talousmedioissa. Dokumentteja olen kerännyt kolmen vuoden ajalta yhteensä 1035 sivua erilaisissa tiedostomuodoissa. Saadakseni laajan ymmärryksen organisaation käyttämästä puheesta ja kielestä, olen systemaattisesti kerännyt maan johtavissa talousmedioissa (Kauppalehti ja Talouselämä) esiintyneitä

kohdeorganisaation strategiatyöhön tai digitalisaatioon liittyviä kirjoituksia, yhteensä 54 lehtiartikkelia sekä vähemmän systemaattisesti muutamia muissa medioissa julkaistuja artikkeleita, jotka ovat olleet hyödyllisiä käsillä olevan ilmiön hahmottamiseksi. Taustoittavana lisäaineistona käytin 36:tta media-artikkelia finanssialan digitalisaatiosta, op.fi-verkkopalvelua sekä yhdeksää videota, joilla OP Ryhmän johto kuvaa ryhmän toimitusjohtajille strategiatyön kulkua ja tuloksia. Taulukko 1 koostaa tuottamani aineiston ja sen merkityksen kussakin analyysiosassa.

Taulukko 1. Laadullinen tutkimusaineisto

	Pääaineisto			**Taustoittava aineisto**	
	Tutkimushaastattelut	Media-artikkelit	Strategiadokumentit	Julkaisut finanssialan digitalisaatiosta	Muu materiaali
Määrä	34 kpl	54 kpl	1035 s	36 kpl	op.fi-verkkosivut 9 videota
Aineiston tuottamisen ajankohta	05-06/2015 ja 05-09/2017	12/2016	05/2015-12/2017	05/2017	op.fi (luettu 01-05/2017) Videot saatu 10/2017
Ajanjakso, jota aineistossa pääasiassa kuvataan	09/2011-09/2017	01/2014-12/2016	05/2016-06/2016	2014-2017	Kevät 2016
Aineiston kuvaus	22 informanttia, osa haastateltu sekä 2015, että 2017 Organisaation jäseniä ja strategiatyön toimijoita painottuen strategisen suunnittelun ja digitaalisen kehityksen toimijoihin sekä ylimpään johtoon	Kauppalehden ja Talouselämän artikkelit, joissa OP:n edustajat puhuvat digitalisaatiosta tai strategiasta Satunnaisia artikkeleita myös muista päämedioista	Stategiatyössä tai strategian esittämisessä käytettyjä PowerPoint-esityksiä Ryhmän digitaalisen kehityksen toimintamallia kuvaavat esitykset (2 kpl, yht 45s)	Kotimaisia ja ulkomaisia media-artikkeleita, joissa kuvataan finanssialan digitalisaatiota (esim Kauppalehti, The Economist, HBR) Konsulttiyhtiöiden raportteja finanssialan murroksesta (esim Deloitte, IBM, Bain & Co) Ei-akateemisia tietokirjoja (esim King 2014) Insituutioiden (esim Finanssivalvonta, FK, Deutche Bank Research) raportteja finanssialan digitalisaatiosta	op.fi: Kuvaukset ryhmän hallintomallista ja rakenteesta Otteita strategian julkisesti esitetystä ilmaisusta Vuosikatsaukset ja tilinpäätökset 2009-2016 Videot: Organisaation johto esittelee vuoden 2016 strategiaprosessin vaiheita ja tuotoksia ryhmän toimitusjohtajille
Tutkimuksellinen merkitys	Keskeisin data analyyseissä strategiatyön käytännöistä ja strategiatulkintojen operoinnista strategiatyössä Täydentävä data analyyseissä digitalisaatiodiskurssin paikallisista tulkinnoista ja digitalisaatiotulkintojen operoinnista strategiadokumentissa	Keskeisin data analyysissä digitalisaatiodiskurssien paikallisista tulkinnoista	Keskeisin data analyysissä digitalisaatiotulkintojen operoinnista strategiadokumentissa Täydentävä data analyysissä strategiatyön käytännöistä, digitalisaatiodiskurssin paikallisista tulkinnoista ja digitalisaatiotulkintojen operoinnista strategiatyössä.	Taustoittava aineisto julkisesta digitalisaatiodiskurssista finanssialalla Tukena etenkin analyysissä digitalisaatiodiskurssien paikallisista tulkinnoista	Taustoittavaa materiaalia

Kuvailen seuraavissa alaluvuissa kutakin aineistomuotoa ja sen tuottamista tarkemmin. Monipuolisen datan käyttö on SAP-tutkimuksille ominaista ja myös aiemmissa tutkimuksissa on hyödynnetty haastatteludataa, rikasta dokumenttiaineistoa sekä organisaatiosta kertovia mediatekstejä (esim. Ezzamel & Wilmott 2008, Hardy & Thomas 2014, Kornberger & Clegg 2011). Alkuperäinen suunnitelmani oli tarkastella vain yhtä kohdeorganisaation strategiaprosessia keväällä 2015, jolloin toteutin ensimmäisen haastattelukierrokseni ja dokumenttien keräyksen. Seuratessani tuon haastattelujakson jälkeen organisaation muutossuunnitelmia sekä mediasta että entisiä kollegoitani kuuntelemalla havaitsin, että pitkittäistutkimuksellisen otteen tuominen työhöni rikastaisi aineistoani huomattavasti ja auttaisi minua paremmin ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse. Rikas, laadullinen pitkittäistutkimuksellisesti tuotettu aineisto onkin SAP-tutkimukselle tyypillistä (Jarzabkowski & Spee 2009, Vaara & Fritsch 2021, Vaara & Whittington 2012) ja mahdollistuu erityisesti tutkijan joukkoon kuulumisen myötä (Balogun ym. 2003). Siispä päätin tuottaa aineistoa useammassa erässä kolmen vuoden aikana ja ottaa tarkasteluuni useampia organisaatiossa toteutettuja strategiatyön prosesseja. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin tuottamani aineiston.

3.3.1 Haastattelut

Tutkimukseni merkittävin aineisto koostuu 34:stä puolistrukturoidusta haastattelusta. Näistä 19 toteutettiin touko-kesäkuussa 2015 ja 15 vuonna 2017, kahta poikkeusta lukuun ottamatta myös touko-kesäkuussa. Nuo kaksi poikkeusta aiheutuivat haastateltavien kiireiden takia, joiden myötä haastatteluita ei päästy toteuttamaan keväällä. Nämä haastattelut toteutuivat syyskuussa 2017. Tavoitteeni oli haastatella kaikki vuonna 2015 haastatellut henkilöt uudestaan vuonna 2017, mutta valitettavasti tämä ei täysin onnistunut. Osa (viisi henkilöä) oli joko vaihtanut työnantajaa, vanhempainvapaalla tai heidän tehtävänsä olivat muuttuneet siinä määrin, ettei haastattelu enää tullut kyseeseen. Neljä haastateltua tapasin vain vuonna 2017, heidän oltuaan joko saavuttamattomissa vuoden 2015 kierroksella (mm. ryhmän pääjohtaja) tai osoittauduttua merkityksellisiksi informanteiksi vasta jälkimmäisellä haastattelukierroksella. Haastateltavia oli siis yhteensä kaksikymmentäkaksi eri henkilöä. Hieman yli puolet haastatelluista, kolmetoista, haastattelin sekä vuonna 2015 että vuonna 2017. Kaksi molempina vuosina haastatelluista tapasin vuonna 2015 kahteen otteeseen.

Ensimmäiset haastateltavat valittiin yhteistyössä kontaktihenkilöni (ryhmän silloinen strategiajohtaja) kanssa. Tämän jälkeen käytin monista laadullisista tutkimuksista tuttua lumipallomenetelmää eli poimin haastateltujen puheesta merkityksellisiä toimijoita ja myös aktiivisesti pyysin haastateltuja nimeämään henkilöitä, joita minun olisi hyödyllistä haastatella. Lisäksi kaksi haastattelua syntyi suunnittelematta, tavatessani entisiä kollegoitani ja päädyttyäni heidän

kanssaan keskustelemaan tutkimusaiheestani. Kontaktihenkilöni kanssa sovitusti pidin omana tietonani, keitä lopulta päädyin haastattelemaan. Tämä mahdollisti luottamuksen luomisen haastateltujen kanssa. Lisäksi sovimme haastateltujen pysyvän anonyymeinä tutkimusraportissa. Haastateltaviksi valitsin henkilöitä, jotka olivat aktiivisesti osallistuneet strategiatyöhön ja jotka toisaalta edustaisivat erilaisia näkökulmia organisaatiossa. Haastateltavien joukko painottui johdon ja keskijohdon edustajiin, mutta joukossa oli myös joitain asiantuntijaroolissa työskenteleviä henkilöitä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden pääteemoina olivat ensimmäisellä haastattelukierroksella ryhmän strategiatyö ja innovaatiotoiminta. Toisella haastattelukierroksella tutkimusintressini oli painottunut strategiatyöhön ja innovaatiotoiminnasta puhuttiin vähäisemmin digitalisaatioteeman noustessa suurempaan rooliin. Itse haastattelurunko (kts. LIITE 1) ja teemat pysyivät kuitenkin samoina kummissakin haastatteluissa. Haastatteluiden aluksi kerroin henkilöille olevani kiinnostunut kuulemaan heidän omia näkökulmiaan asioihin ja kerroin salassapitosopimuksesta sekä lupauksestani pitää haastateltujen henkilöyden sekä kertomukset anonyymeinä myös kohdeorganisaation sisällä. Koin tämän tärkeäksi luodakseni luottamuksellisen ilmapiirin. Lisäksi kerroin haastatelluille taustani entisenä kohdeorganisaation työntekijänä, mikä usein auttoi haastateltuja puhumaan asioista vapautuneesti kuin kollegalle ja organisaation sisäistä kieltä käyttäen. Annoin haastateltujen kertoa asioista omalla tahdillaan ja pyrin luomaan haastatteluihin keskustelunomaisen ilmapiirin. Olin paikalla kuunnellakseni ja ymmärtääkseni sekä paikoitellen fasilitoidakseni eteenpäin haastatellun kertomusta aiheesta. Tällä tavoin toteutettu, avoimeen keskusteluun perustuva haastattelu on todettu toimivaksi menetelmäksi, kun halutaan hahmottaa sosiaalisia käytäntöjä (Charmaz & Belgrave 2012). Koin sen myös itselleni luontevaksi tavaksi tuottaa aineistoa.

Haastattelut kestivät 45 minuutista puoleentoista tuntiin, keskimäärin noin 60 minuuttia, ja ne toteutettiin pääasiassa kohdeorganisaation tiloissa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastattelut tapahtuivat kasvokkain ja ne nauhoitettiin. Haastattelunauhaa kertyi yhteensä noin 34 tuntia. Nauhoittamatta jäänyt haastattelu syntyi spontaanisti entisen kollegani kanssa aivan muusta aiheesta lähteneestä puhelinkeskustelusta. Tämän noin tunnin mittaisen puhelun ensimmäisen kymmenminuuttisen jälkeen aloin kirjoittaa puhelusta muistiinpanoja, minkä kerroin myös haastatellulle samalla kun pyysin lupaa käyttää hänen kertomustaan tutkimusaineistonani. Toinen spontaani keskustelu, jonka taas nauhoitin, tapahtui samaan tapaan entisen kollegani kanssa muista aiheista alkaneessa kahvilakeskustelussa. Päädyin nauhoittamaan tämän keskustelun kollegani suostumuksesta kun keskustelun sisältö kääntyi tutkimukseni kannalta relevantiksi. Juuri tällaiset spontaanisti syntyneet tilanteet mahdollistuivat organisaation entisen jäsenyyteni kautta ja rikastivat haastatteluaineistoani, joka pääasiassa muodostui tyypillisistä ennalta sovituista haastattelutilanteista. Kaikki haastattelunauhat litteroitiin ulkopuolisen toimijan toimesta pikimmiten haastatteluiden jälkeen aineiston jatkuvan analysoinnin mahdollistamiseksi.

Lainatessani haastatteluita, olen muokannut litteroinnit puhekielestä yleiskielisiksi ja tehnyt vähäisiä muutoksia sanottuun luettavuuden parantamiseksi. Mitään olennaista sisältöä ei ole muutettu. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi en nimeä, enkä yksilöi haastateltuja. Poikkeuksen tästä tekevät OP Ryhmän silloinen pääjohtaja Reijo Karhinen ja silloinen strategiajohtaja Tom Dahlström, joilta olen saanut suostumuksen lainausten käyttöön. Lainaan heitä nimeten tai tehtävän mukaisesti yksilöiden vain tilanteissa, joissa on tulkinnan kannalta merkityksellistä näin tehdä.

3.3.2 Mediatekstit

Media-aineistoni (kts. LIITE 2) koostuu kahden merkittävän Suomalaisen talousmedian, Kauppalehden ja Talouselämän aikavälillä 1.1.2014-31.12.2016 OP Ryhmästä julkaistuista artikkeleista. Valitsin juuri nämä kaksi mediaa, koska Suomen merkittävimpinä talousmedioina nämä seurasivat kohdeyritystäni aktiivisesti ja toisaalta koska näistä medioista aineisto oli hyvin saatavilla toimivien digiarkistojen myötä. Harkitsin media-aineiston laajentamista esimerkiksi Taloussanomilla, Helsingin Sanomilla, sekä Maaseudun Tulevaisuudella, mutta koska media-aineistoa oli tarkoitus käyttää sekundääriaineistona, eikä tutkimukseni pääaiheena ole nimenomaisesti kohdeyrityksen esiintyminen mediassa, päädyin rajaamaan aineistoni Kauppalehteen ja Talouselämään. Vaikutti myös siltä, että juuri näissä medioissa OP:n edustajat esiintyivät useimmiten ja saisin näistä lehdistä tämän tutkimuksen kannalta vähintäänkin riittävän määrän aineistoa. Kauppalehden ja Talouselämän arkistojärjestelmästä sain aineistooni molempien mediakonsernien (Alma Median ja Talentumin) muut oleelliset talousjulkaisut, kuten Kauppalehden lisäosat (Optio, Presso, Vip, Extra ja Saldo) sekä Talentumin Arvopaperin, Markkinointi & Mainonnan ja Tietoviikon. Kyseisissä medioissa kohdeorganisaatiostani uutisoitiin kuitenkin varsin niukasti. Seurasin tutkimuksenteon aikana jatkuvasti kaikkea mediakirjoittelua OP Ryhmästä ja poimin artikkeleita myös muista medioista aineistooni, mutta vain Kauppalehden ja Talouselämän kohdalla noudatin tarkkaa systematiikkaa.

Aloitin aineiston keräämisen testaamalla Kauppalehden ja Talouselämän hakukoneissa erilaisia hakusanayhdistelmiä, joista toimivimmaksi osoittautui ”op ryhmä”, ”osuuspankki”, ”op-pohjola” ja ”karhinen”. Pääjohtaja Reijo Karhisen sukunimen liitin hakusanoihin, sillä pääjohtajasta käytettiin monissa artikkeleissa vain hänen omaa nimeään ilman liitettä OP Ryhmään, sillä merkittävänä talousvaikuttajana journalistit olettanevat lukijoiden automaattisesti yhdistävän Karhisen OP Ryhmään. Karhinen kuitenkin poikkeuksetta edusti artikkeleissa ryhmää ja ryhmän kantaa asioihin. Valituilla hakusanoilla keräsin näistä medioista yhteensä 548 artikkelia. Suuri osa näistä artikkeleista oli kuitenkin tutkimukseni kannalta epärelevantteja, sisältäen esimerkiksi uutisia paikkakuntien hippokisoista tai ryhmän ekonomistien arvioita kansantaloudesta. Kävin kuitenkin läpi jokaisen ja valitsin aineistooni kaikki sellaiset artikkelit, joissa OP:n edustajat puhuivat jotain ryhmän

toiminnasta, digitalisaatiosta tai strategiasta. Näin sain rajattua aineiston 54:ään lehtiartikkeliin, joiden rooli oli keskeinen analysoidessani organisaatiossa tuotettuja paikallisia digitalisaatiotulkintoja.

Apuna mediatekstien löytämisessä käytin Aalto-yliopiston kirjaston tietoasiantuntijapalvelua, josta sain ohjausta oikeiden arkistojärjestelmien löytämiseen sekä relevanttien media-aineistojen erottamiseen epärelevanteista. Myös Kauppalehden tukipalvelut auttoivat minua, kun varmistin löytäneeni varmasti kaikki relevantit artikkelit.

3.3.3 Dokumentit

Aloin kerätä heti aineiston tuottamisen alusta alkaen organisaation strategiatyöhön liittyneitä organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettuja dokumentteja. Kolmen vuoden aineiston tuottamisen aikana näitä dokumentteja kertyi minulle yhteensä 1035 sivua. Merkittävin lähde näille oli yhteyshenkilöni, ryhmän strategiajohtaja, joka keräsi minulle asiantuntijoidensa kanssa merkittävän määrän dokumentaatiota kolmen vuoden aikana tehdyistä strategiaprosesseista. Sain dokumentteja myös haastattelemiltani henkilöiltä. Mikäli he toivat puheessaan esiin jonkin kirjallisen tuotoksen, pyysin heitä toimittamaan kyseisen dokumentin. Usein myös kysyin, olisiko puhumastamme aiheesta jotain dokumentteja olemassa.

Organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitetut dokumentit olivat pääasiassa PowerPoint -esityksen muotoon tehtyjä esityksiä, joita organisaation ylin johto (pääjohtaja, strategiajohtaja ja johtokunnan jäsenet) käyttivät joko ohjeistaessaan organisaatiota strategiatyössä, kertoessaan strategiatyön etenemisestä ryhmän hallintoneuvostolle tai Osuuspankkien toimitusjohtajille sekä esitellessään strategiatyön tuloksia henkilöstölle, hallintoneuvostolle ja Osuuspankkien toimitusjohtajille. Varsinaiseen strategiatyöhön liittyvien dokumenttien lisäksi sain käyttööni kaksi esitystä (yhteensä 45 sivua), jotka liittyivät ryhmän palvelumuotoilutyöhön ja jotka auttoivat ymmärtämään ryhmän uusia kehittämistoimintatapoja.

Organisaation sisäisten dokumenttien lisäksi kävin läpi OP Ryhmän vuosikatsaukset, toimintakertomukset ja tilinpäätökset vuosilta 2009-2016. Nämä löytyivät ryhmän verkkosivuilta ja niistä kertyi tuhansia sivuja läpikäytävää. Näitä en kuitenkaan käyttänyt varsinaisessa analyysissä, enkä laske niitä 1035:n analysoiman dokumenttisivun joukkoon. Kyseiset dokumentit olivat kuitenkin oivallinen työkalu hahmottaakseni strategiatyön tuotoksia ja julkiseen levitykseen tarkoitettua organisaation strategiaan liittyvää kieltä. Ryhmän verkkosivuilta löysin lisäksi kuvaukset ryhmän hallintomallista ja organisaatiorakenteesta, joita käytän tutkimuskohteen kuvauksessa. Vuoden 2016 strategia oli myös tuotu verkkosivuille julkisesti luettavaksi tarkoitettuun muotoon ja käytin myös tämän sivuston tekstejä osana strategiatyön tuotoksissa käytetyn kielen analysointia ja kuvausta.

Mainittujen kirjallisten dokumenttien lisäksi sain vielä käyttööni yhdeksän videota, joilla organisaation johto on esitellyt strategiatyön vaiheita vuoden

2016 strategiaprosessin aikana ja kertonut työn tuloksista ryhmän toimitusjohtajille. Nämä videot eivät kuulu varsinaiseen analyysiaineistooni, mutta auttoivat osaltaan ymmärtämään strategiatyön kokonaisuutta. Luottamuksellisuussyistä en nimeä tai listaa aineistoni dokumentti- tai videoaineistoja.

3.3.4 Julkiset kirjoitukset finanssialan digitalisaatiosta

Tutkimukseni ydintä ei ole tarkastella julkista keskustelua digitalisaatiosta finanssialalla. Kohdeorganisaationi toimintaympäristön yleinen, vallitseva, hegemoninen diskurssi on kuitenkin siinä määrin merkittävässä roolissa tutkimuksessani, että katsoin välttämättömäksi valottaa tuota keskustelukenttää ja niitä lähtökohtia, joista itse olen sitä tulkinnut. Olen sijoittanut finanssialan digitalisaatiota koskevan julkisen keskustelun katsauksen seuraavan pääluvun alkuun, kuvatessani tutkimustapaukseni. Tätä kuvausta varten en kuitenkaan ole tehnyt yksityiskohtaista media-analyysiä (toisin kuin analysoidessani OP Ryhmän tuottamaa julkista puhetta). Sen sijaan olen kyseiseen lukuun koostanut poimintoja lukuisista lukemistani materiaaleista, joiden kautta olen luonut käsitykseni finanssialaa 2010-luvun puolivälissä hallinneesta digitalisaatiodiskurssista.

Tätä kuvausta varten olen poiminut talteen aihetta käsitteleviä artikkeleita ja materiaaleja seuratessani alan yleistä keskustelua, osallistuessani alan tapahtumiin ja valmistautuessani puheenvuoroihin, joita tuohon aikaan alan toimijoille pidin. Aineisto koostuu konsulttimateriaaleista, finanssialan yritysten raporteista, eri instituutioiden (kuten Finanssialan Keskusliitto) tuottamista katsauksista sekä median tuottamista finanssialan digitalisaatiota koskevista artikkeleista (kts. LIITE 3). Pääpaino on suomalaisilla lähteillä, mutta myös kansainväliset äänet tulevat kuuluviin. Myös muutamia vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita on tässä joukossa, lähinnä mikäli niihin on viitattu jossain edellä mainituista lähteistä.

Haluan kuitenkin painottaa, että tämä aineisto on kerätty finanssialan keskusteluympäristön kuvausta varten, ei varsinaiseksi analysoitavaksi aineistoksi. Tästä syystä se ei ole kaikin puolin kattava tai täydellinen kuvaus, mikäli sellaista koskaan voisikaan olla, julkisesta keskusteluympäristöstä. Sen sijaan tuomalla esiin nämä lähteet ja kirjoittamalla auki tämän kuvauksen, tuon ilmi oman käsitykseni ja näkökulmani siitä, kuinka alan tutkijana näen keskustelun finanssialan digitalisaatiosta ja jota vasten tarkastelen kohdeorganisaatiossa ilmeneviä ja operoivia diskursseja.

Olen edellä kuvannut haastatteluista, media-artikkeleista ja strategiadokumenteista koostuvan primääriaineistoni sekä taustoittavat aineistot, joista merkittävimpänä viimeiseksi esitellyt julkiset kirjoitukset finanssialasta. Tätä monipuolista laadullista aineistoa hyväksikäyttäen olen toteuttanut iteratiivisen ja induktiivisen aineiston analyysin, jonka kulun kuvaan seuraavaksi.

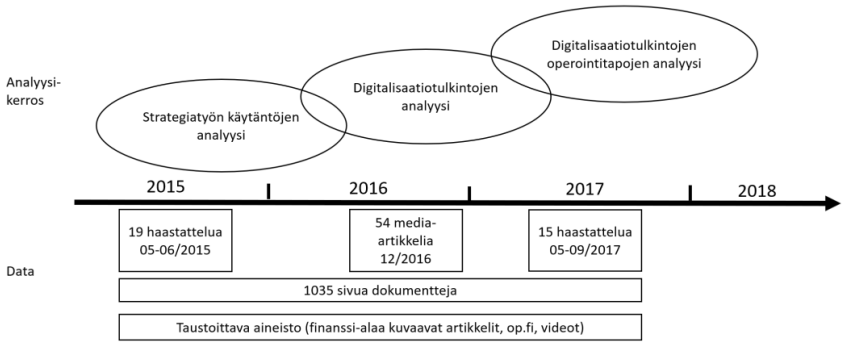
3.4 Aineiston analyysi

SAP-tutkimuksille ja strategiaa diskursiivisesta näkökulmasta tarkasteleville tutkimuksille on ominaista paitsi laadulliset aineistontuottamismenetelmät (Prashantham & Healey 2022, Vaara & Fritsch 2021), myös induktiivinen ja iteratiivinen analyysiote, jossa tutkija käy jatkuvaa tarkastelua aiemman tutkimuskirjallisuuden ja tuottamansa aineiston välillä (Vesa & Franck 2013, Mantere & Vaara 2008). Tällaisessa koko tutkimusprosessin läpi jatkuneessa vuoropuhelussa toteutui myös tämä tutkimus. Analysoin aineistoa läpi koko tutkimusprosessin, palaten jatkuvasti aiemmin tuottamaani aineistoon ja lukien lisää alan tutkimusta ja tulkiten uudelleen jo aiemmin analysoimaani aineistoa. Analyysini voi kuitenkin karkeasti jakaa kolmeen päävaiheeseen (kuva 3), joiden myötä myös tutkimuksen tulokset ja niistä kertovat luvut ovat muodostuneet. Ensimmäinen analyysivaihe oli vuoden 2015 haastatteluaineiston tuottamisen jälkeen toteuttamani yksityiskohtainen analyysi, jossa purin haastatteluiden ja joidenkin keräämieni dokumenttien pohjalta kohdeorganisaationi strategiatyön käytännöiksi. Tämä tarkoitti strategiatyön yksityiskohtaista läpikäyntiä, ja jakamista laajoiksi formaalin strategiatyön käytännöiksi, jotka olivat rakentuneet historiallisesti ja kontekstisidonnaisesti juuri tietynlaisiksi toimijoiden välisiksi aktiviteeteiksi (Vaara & Lamberg 2016).

Toinen merkittävä analyysivaihe tapahtui tutkimukseni ”diskursiivisen käänteen” jälkeen. Tuolloin olin havainnut aineistostani kiinnostavia kielellisiä löydöksiä liittyen puheeseen digitalisaatiosta ja toisaalta löytänyt kiinnostavaa aiempaa tutkimusta strategia diskurssina -kirjallisuudesta. Näiden tutkimusten innoittamana keräsin ja analysoin OP Ryhmän esiintymistä mediassa ja loin erityisesti media-aineistoon tukeutuen ja sitä haastattelu- ja dokumenttiaineistoilla rikastaen kehyksen neljälle paikalliselle tulkinnalle hegemonisesta digitalisaatiodiskurssista. Näitä nimitän lyhyemmin digitalisaatiotulkinnoiksi.

Kolmas merkittävä analyysivaihe, joka lopulta nivoi yhteen tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset, tapahtui kun olin tuottanut myös jälkimmäisen haastatteluaineistoni sekä saanut käsiini mittavan määrän organisaation dokumentteja. Tuolloin analysoin uudelleen koko aineistoni. Käyttäen media-aineiston analyysissä tuottamaani viitekehystä digitalisaatiodiskurssin paikallisista tulkinnoista, tarkastelin organisaation sisällä käytettyä kieltä digitalisaatiosta täydentäen näin löydöksiäni digitalisaatiodiskurssin paikallisista tulkinnoista ja ennen kaikkea niiden käytöstä strategiatyön käytännöissä sekä tuotoksissa. Tämän analyysin tuotoksena hahmotin kolme tapaa, jolla digitalisaatiopuhe operoi strategista muutosta strategiatyössä ja myöhemmin tekstimuodossa itse strategiadokumentissa. Nämä kaksi operoinnin ilmentymistapaa päädyin jakamaan omiksi tulosluvuikseen, koska niissä analysoitava kohde (ensimmäisessä strategiatyö, -toiminta ja -käytännöt, jälkimmäisessä tekstimuotoinen ilmaisu) ja näin ollen myös operoinnin ilmentyminen, on siinä määrin erilainen, että näiden tulosten raportointi samassa luvussa ei olisi ollut

mielekästä. Seuraavaksi kuvaan yksityiskohtaisesti kunkin analyysityöni päävaiheen.



Kuva 3. Kerrokselliset analyysivaiheet ja datan tuottaminen

3.4.1 Strategiakäytännöt

Kuten luvussa 3.1 kuvasin, aloitin tutkimukseni vuonna 2015 tarkastellen kohdeorganisaatiossani tapahtunutta strategiatyön toteutustavan muutosta. Ensimmäinen analyysikierrokseni keskittyi vuonna 2015 tuotettuun haastatteluaineistoon, eli yhdeksääntoista tutkimushaastatteluun, jotka toteutin touko-kesäkuussa 2015. Sekundääriaineistona minulla oli tuossa vaiheessa käytössäni joitain organisaation sisäisiä dokumentteja, lähinnä muutamia kuvauksia uudistetusta strategiatyön toimintatavasta. Ajattelin tuolloin tutkimusaineiston jäävän näihin haastatteluihin ja dokumentteihin, mutta iteratiivinen tutkimusprosessi johti lopulta huomattavasti laajemman aineiston tuottamiseen.

Aloitin aineiston analysoinnin heti vuoden 2015 haastatteluiden jälkeen, tavoitteenani aineistolähtöisesti jäsennellä ja koodata aineistosta esiin nousevia ilmiöitä. Käytin koko tutkimukseni ajan teemoittelussa ja koodauksessa apuna Atlas.ti -ohjelmistoa. Analyysikehikkoni oli ensimmäisellä analyysikierroksella varsin löyhä ja loin litteroita lukiessani koodeja pitäen mielessäni alkuperäiset kiinnostukseni kohteet, strategiakäytännöt ja innovaatiotoiminnan. Etsin haastatteluista toistuvuuksia, eli kohtia, joissa haastatellut kuvasivat samaa ilmiötä erilaisen puheen keinoin. On huomioitava, että vielä tässä vaiheessa tutkimukseni ei ollut keskittynyt erityisesti strategiatyön diskursiiviseen tarkasteluun, vaan käytin analyyttisenä linssinäni hyvin laajasti ajatellen strategia käytäntönä -tutkimuksen tapaa tarkastella strategiatyöhön liittyviä ilmiöitä. Olin siis kiinnostunut strategiatyöhön ja organisaatiossa käsillä olevaan strategiatyön muutokseen liittyvistä toimijoista, toiminnasta ja käytännöistä, strategiatyön tekemisen tavan muutoksesta, en niinkään itse

strategisesta muutoksesta tai sen kielellisestä rakentumisesta. Se muodostui tutkimukseni ytimeksi vasta vuonna 2017.

Toteutin aineiston lukemisen ja ensimmäisen koodauskierroksen kronologisessa järjestyksessä aloittaen ensimmäisenä tehdyistä haastatteluista. Pyrin pitämään ajatteluni mahdollisimman avoimena erilaisille kiinnostaville ilmiöille, joten analysoin erilaisia haastateltujen puheesta nousevia ilmiöitä varsin runsaalla koodauksella. Kuudenteen haastatteluun päästessäni minulla oli käytössä 48 koodia ja saatuani viimeisen haastattelun analysoitua käytössäni oli 55 koodia. Aineistoni näytti siis jo kuudennen haastattelun kohdalla jossain määrin ”kyllääntyneen”, eli aineistosta ei enää noussut juurikaan uusia ilmiöitä tarkasteltavaksi. 55:stä käyttämästäni koodista 27:ssä oli yli kymmenen lainausta, muissa vähemmän, joten voisi sanoa, että analyysini oli alkanut sen toteutuksen myötä jo rajautua tiettyjen teemojen ympärille.

Toinen analyysikierros samaiselle aineistolle vei minut yhdistelemään ensimmäisellä kierroksella luomiani koodeja sekä lukemaan aineistoa yhä uudelleen. Huomasin, että osa koodeistani sisälsivät luonteeltaan kriittisempiä sävyjä ja tarkastelukulmia ja osa puolestaan keskittyi keräämään lainauksia, joissa kuvattiin pelkistetymmin uutta strategian tekemisen tapaa. Jätin kuitenkin kriittisemmät äänenpainot ja havainnot odottamaan seuraavia vaiheita. Tässä väitöskirjassa raportoitavan tutkimuksen kannalta tämä koodien yhdistely ja analyysin syventäminen tuotti ennen kaikkea jäsennyksen OP Ryhmässä vallitsevista strategiakäytännöistä. Havaitsin, että strategiatyön keskeisiä käytäntöjä kohdeorganisaatiossani olivat analyysien tekeminen, työryhmätyöskentely, kehittämisen valmistelu ja strategian sanoittaminen hyväksymiseen kelpaavaksi sekä strategian hyväksyminen ja että nämä paikalliset käytännöt pysyivät muuttumattomina, vaikka strategiatyön mallia oli pyritty melko radikaalistikin muuttamaan.

Tämän ensimmäisen vaiheen analyysityön tuoma syvällinen ymmärrys kohdeorganisaation tavasta tehdä strategiatyötä (ennen ja jälkeen digiherätyksen) sai minut virittymään myös strategiatyön kriittisemmälle tulkinnalle. Huomasin, että itse asiassa OP Ryhmässä tapahtuvat strategiset muutokset eivät niinkään merkittävästi vaikuttaneet liittyvän uuteen tapaan tehdä strategiaa, vaan ”digiherätykseen” – siihen, kuinka organisaation toimijat toistivat, loivat ja käyttivät, tiedostaen ja tiedostamattaan, digitalisaatioon liittyvää puhdetta aikaansaamaan strategista muutosta. Tämän havainnon jälkeen aloin perehtyä yhä enemmän strategia diskurssina -tutkimuksiin, ja käydessäni lukuisia keskusteluja sekä ohjaajieni että tutkijakollegoiden kanssa aloin oivaltaa, että juuri diskursiivinen ote voisi antaa tutkimuksellisesti hyvin mielenkiintoisen näkökulman käsilläni olevaan tutkimustapaukseen.

3.4.2 Digiherätys ja digitalisaatiodiskurssin paikalliset tulkinnat

Kuten olen aiemmin kuvannut, diskursiivinen tutkimusote ei ole SAP-tutkimuksille poikkeuksellinen tapa tarkastella strategiatyöhön liittyviä ilmiöitä organisaatioissa. Aiempaa tutkimuskirjallisuutta aiheesta siis löytyi, ja etenkin

Vaaran ja Tienarin mediatekstejä strategian legitimoinnissa tutkineet artikkelit (esim. Vaara & Tienari 2002, Vaara & Tienari 2008) sekä McCaben tutkimukset (McCabe 2016) toimivat innoittajinani, kun keräsin media-aineistoni, 54 artikkelia, joissa OP Ryhmän edustajat puhuivat ryhmän toiminnasta, strategiasta tai digitalisaatiosta (usein näistä kaikista).

Myös media-aineiston analysoinnissa käytin Atlas.ti -ohjelmistoa, jonne latasin kaikki esikarsitut artikkelit ja aloin diskurssianalyyttisellä otteella teemoitella, mistä OP Ryhmän edustajat (yleensä ylin johto ja pääjohtaja) puhuivat kertoessaan medialle ryhmän tuolloin ajankohtaisesta strategiatyöstä sekä digitalisaatiosta. Etenkin olin kiinnostunut siitä, kuinka toimijat kuvasivat digitalisaatiota, millaisia merkityksiä he digitalisaatiolle antoivat. Näin pyrin ymmärtämään digitalisaatiolle annettuja OP Ryhmän kontekstissa paikallisia tulkintoja digitalisaatiodiskurssista.

Nämä tulkinnat näyttivät liittyvän ilmiöön, jota nimitän ”digiherätykseksi”. Digiherätyksessä oli kyse tietyntyyppisen, hegemonisen, digitalisaatioon liittyvän diskurssin lisääntymisestä organisaatiossa. Ilmiöön liittyi myös tiettyjä yksittäisiä tapahtumia, joita voidaan pitää digiherätyksen laukaisseina hetkinä. Ilmiö on kuitenkin moniulotteinen, joten kuvaan sitä laajemmin luvuissa 4.4 ja 5.2.

Digiherätyksen ja digitalisaatiotutkintojen analyysivaihe keskittyi media-aineistoon. Aiemman analyysin myötä minulle oli jo muodostunut ennakkokäsitys siitä, millaisia merkityksiä digitalisaatiolle toimijat olivat haastatteluissa sanoittaneet. Siispä haastatteluaineiston ja mediatekstien analyysin synteesinä ryhmittelin aineiston neljään aihioon, digitalisaatiolle annettuun paikalliseen tulkintaan. Nämä nimesin tuossa vaiheessa työnimillä ”ulkoinen muutosvoima”, ”asiakaslähtöisyys”, ”strateginen ketteryys” ja ”sisäinen kehittämiskyvykkyys”, jotka olivat media-aineiston analyysissä käyttämäni koodit. Ulkoinen muutosvoima merkitsi toimijoiden tapaa puhua digitalisaatiosta globalisaation, uusien kilpailijoiden ja vastaavien organisaation ulkopuolisten tekijöiden kautta. Asiakaslähtöisyys merkitsi toimijoiden tapaa puhua siitä, kuinka kuluttajakäyttäytyminen muuttui digitalisaation myötä, ja kuinka nämä muutokset pakottavat organisaation uusiutumaan ja toisaalta tarkastelemaan ryhmän asiakasomistajapohjaa uudella tavalla. Strateginen ketteryys oli tuossa vaiheessa löyhin työotsikko, jonka alle keräsin digitalisaatioon liitetyn puheen tarpeesta nopeuttaa palveluiden kehitystä, viedä ryhmän palvelutarjontaa monipuolisemmaksi, finanssipalveluiden ulkopuolelle ja toisaalta tarvetta strategisille kehitysohjelmille ja strategiatyön uudelleen ajattelulle. Sisäinen kehittämiskyky tarkoitti toimijoiden tapaa pohtia digitalisaation merkitystä ryhmän palvelukehittämisen toimintatavoille ja niiden viemisille yhä enemmän kohti kasvuyrityksille ominaista kehittämistapaa ja ketterää kehittämistä.

Peilasin media-aineistoa jatkuvasti tuolloin käytössäni olleeseen vuoden 2015 haastatteluaineistoon ja koodasin samalla myös tuota haastatteluaineistoa uusilla koodeilla, osittain yhdistellen jo ensimmäisessä analyysivaiheessa tekemiäni koodeja nyt luomiini. Useiden aineiston lukemiskertojen jälkeen olin tyytyväinen luomiini jäsennyksiin digitalisaatiodiskurssin paikallisista

tulkinnoista. Katsoin tehneeni jo tässä vaiheessa merkittävän tutkimuksellisen löydöksen hahmotettuani, kuinka yhteiskunnassa tai tietyllä toimialalla vallitseva merkittävä hegemoninen diskurssi voi saada yksittäisessä organisaatiossa omat tulkintansa, toimijoiden sosiaalisessa kanssakäymisessä jakaman käsityksen.

Kriittiseen diskurssianalyysiin perustuneet strategiatutkimukset saivat minut kuitenkin herkistymään paitsi itse tulkinnoille, myös sille, kuinka nuo tulkinnat loivat strategista muutosta strategiatyössä ja strategiatyön kirjallisissa tuotoksissa, siis kuinka näitä tulkintoja käytettiin luomaan strategista muutosta strategiatyön aikana ja kuinka ne lopulta kirjattiin strategiadokumentteihin. Tämä havainto sai minut keräämään aineistoni kolmannen osan, eli vuonna 2017 toteutetut viisitoista haastattelua ja mittavan organisaation sisäisen dokumenttiaineiston ja analysoimaan koko aineistoni vielä kolmannen kerran.

3.4.3 Digitalisaatiotulkintojen operointi strategiatyössä ja strategiadokumentissa

Media-aineiston ja ensimmäisen haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen ryhdyin tuottamaan ja keräämään lisää aineistoa. Tuotin vuonna 2017 viisitoista haastattelua lisää ja yli tuhat sivua organisaation strategiatyöhön liittyviä dokumentteja sekä muuta taustamateriaalia (tarkemmin luvussa 3.3.3), minkä jälkeen analysoin tämän aineiston käyttäen ensimmäisellä analyysikierroksella hioutunutta strategiakäytäntöjen koodausta. Tämän analyysin myötä strategiakäytäntöjen teemat tarkentuivat hieman, ja yhdistin aiemmin erillisinä teemoina pitämäni strategian sanoittamisen ja strategian hyväksymisen yhden otsikon alle. Päädyin käsittelemään näitä vain strategian hyväksyttämisenä, sillä strategian sanoittaminen näytti liittyvän haastateltujen puheessa niin tiiviisti strategian hyväksymisen, ettei näiden käytäntöjen erotteleminen vaikuttanut mielekkäältä. Näin sain analyysini kohdeyrityksen strategiakäytännöistä valmiiksi.

Huomasin myös aiemmin koodattujen digitalisaatiopuheen paikallisten tulkintojen kertautuvan uudessakin aineistossa. Näiden tulosten osalta havaitsin nopeasti aineiston ”kyllääntyneen” – uusi aineisto ei tuonut analyysiin lisää näkökulmia, joskin rikasti aineistolainauksia ja terävöitti tuloksia lähinnä otsikoiden muotoilujen löydettyä lopullisen formaattinsa. Digitalisaatiopuheen paikalliset tulkinnat saivat nimet ”ulkoinen uhka”, ”asiakkaan valta”, ”asiakaslähtöinen kehittäminen” ja ”tarve monialaistua”.

Tämän viimeisen analyysikierroksen päätuotos oli kuitenkin jäsennys tavoista, joilla paikalliset tulkinnat, organisaation jäsenille ominainen puhe digitalisaatiosta, operoivat strategiatyön kaikissa käytännöissä analyysien tekemisestä itse strategiadokumentin kirjoittamiseen ja hyväksymiseen. Tuo operointi tarkoitti erilaisia toimijoiden tapoja perustella tiedostaen ja tiedostamatta toisilleen strategista muutosta, joka strategiatyön lopuksi kirjattiin strategiadokumentteihin.

Tässä työvaiheessa yhdistin eri aineistoja ja tulkitsin niitä ristiin. Etenkin mittava dokumenttiaineistoni oli tässä keskeisessä roolissa, sillä organisaation toimijoiden yhdessä tuottamat kirjalliset ilmentymät strategisesta muutoksesta auttoivat ymmärtämään kyseisen muutoksen valmistelua ja kehkeytymistä jo useita vuosia jatkuneen strategiatyön aikana. Pääsin siis vihdoin tulkitsemaan koko aineistoani sen valossa, millaiseen lopputulokseen strategiatyöhön liittynyt sosiaalinen toiminta ja siinä käytetty puhe digitalisaatiosta konkretisoitui.

Luettuani satoja sivuja strategityön valmisteluun liittyviä dokumentteja, sekä ennen digiherätystä että sen jälkeen tuotettuja, ja vuonna 2016 kirjoitettuja strategian julkilausumia aloin hahmottaa, mistä strategisessa muutoksessa oli kyse ja kuinka paikalliset tulkinnat digitalisaatiosta olivat tuoneet organisaation niiden äärelle. Erityisesti analyysini keskittyi strategiatutkimuksen kriittisen diskurssianalyyttisen tradition lähestymistavan mukaisesti toimijoiden tapaan käyttää kieltä, paikallisia tulkintoja digitalisaatiosta, luomaan muutosta. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kävin läpi koko strategiatyön aikaista toimintaa, siinä aiemmin koodaamiani käytäntöjä ja poimin haastatteluista toimijoiden kuvauksia sellaisista tilanteista, joissa joko he olivat tuoneet esiin eri tulkintoja digitalisaatiosta tai heille oli jonkun organisaation toimijan toimesta sanoitettu (kirjallisesti tai suullisesti) digitalisaatiota ja lopulta strategista muutosta.

Kuten todettua, myös itse strateginen muutos hahmottui tässä analyysissä: strategiadokumenttien huolellisen läpikäynnin kautta havaitsin tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimman strategisen muutoksen liittyvän OP Ryhmän kirjattuun tahtotilaan muuttua perinteisestä pankkitoimijasta monialaiseksi, digitaaliseksi palveluyritykseksi. Tämä taas edellyttäisi jäsenosuuspankkien tehtävien muutoksia ja nykyisen liiketoiminnan kulujen leikkaamista uuden liiketoiminnan kehittämisen mahdollistamiseksi. Samalla havaitsin, että joitakin mahdollisesti negatiivisesti organisaatiossa koettavia muutoksia, kuten osuuspankkien tehtävien muutoksia ja niissä tapahtuvaa kulujen leikkaamista, ei haastatteluaineistossani mainita kovinkaan paljon. Sen sijaan ne nousevat strategiadokumenteissa esiin.

Tämä analyysi tuotti käsitteellisen jäsennyksen kolmesta tavasta, joilla paikalliset tulkinnat digitalisaatiosta operoivat eri strategiatyön käytännöissä luoden lopulta strategiadokumentteihin kirjattuja strategisia muutoksia. Nuo operointitavat nimesin otsikoilla havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen. Näistä kukin ilmeni erityisesti joissakin strategiakäytännöissä ja lopulta operointitavat näkyivät myös strategiatyön kirjallisessa lopputuloksessa eli julkisesti ja sisäisesti ilmaistussa strategiadokumentissa. Päädyin raportoimaan omassa tulosluvussaan, luvussa 5.3, digitalisaatiotulkintojen operointitapoja strategiakäytännöissä eli strategiatyön valmistelun aikana, ja toisessa luvussa (luku 5.4) tulkintojen operointia strategiadokumentissa. Strategiatyön osalta operointi tarkoitti moniulotteista tulkintojen synnyttämistä ja jakamista, joka ei pelkästään legitimoinut ja perustellut tulevia muutoksia, vaan oli itsessään osa noiden muutosten rakentumista. Strategiadokumentissa taas operointi merkitsi tapaa

kirjallisesti perustella strategisen muutoksen tarvetta perustuen jo strategiatyön aikana syntyneeseen kollektiiviseen tapaan puhua digitalisaatiosta sekä legitimoida strategiset muutokset digitalisaatiotulkintojen avulla.

3.5 Tutkimuksen laadun arviointi

Tarkastelen tässä alaluvussa lyhyesti tutkimukseni toteutusta ja tutkimuksen laatua. Tuon esiin subjektiiviset lähtökohtani, joihin vaikuttavat sekä teoreettinen, tutkimuksellinen, katsantokantani, että arkielämän kokemukseni. Arvioin myös aineistoni laajuutta ja valitsemaani aineiston esittämistapaa sekä tutkimustulosteni siirrettävyyttä.

Tutkijan subjektiivisuus on väistämättä läsnä laadullista, aineistolähtöistä ja tulkinnallista tutkimusta tehtäessä. Tutkijan tulisikin tuloksia raportoitaessa tuoda avoimesti esiin oma teoreettinen ja kontekstuaalinen esiymmärryksensä (Bansal ym. 2018). Nämä vaikuttavat tutkijan tekemään tulkintaan, vaikka tutkimus olisikin luonteeltaan aineistolähtöinen.

Olen tuonut väitöskirjani toisessa luvussa kattavasti esiin oman näkemykseni strategiakirjallisuuden laajasta kentästä ja siitä, kuinka näen tämän kentän rakentuvan. Olen pyrkinyt kertomaan, kuinka tässä tutkimuksessa strategiatyötä, strategista muutosta ja digitalisaatiopuhetta tarkastellaan etenkin strategia käytäntönä -tutkimusten ja strategia diskurssina -tutkimusten rikkaiden lähestymistapojen kautta, ymmärtäen ja kunnioittaen myös strategiatutkimuksen perinteisempiä tutkimustapoja. Kolmannessa luvussa taas olen tuonut avoimesti esiin oman linkittyneisyyteni kohdeorganisaatioon ja tutkimuskontekstiini, jotta lukija voi tarkastella, millaisista lähtökohdista olen tutkimukseni toteuttanut. Entisenä työskentelyorganisaationani OP Ryhmä on ollut minulle tuttu, ja minulla on ollut siitä jonkinlainen esiymmärrys, joka on varmasti vaikuttanut tulkintaani. Uskon tämän vaikutuksen olleen ennen kaikkea rikastuttava, sillä olen kyennyt ymmärtämään organisaation ilmiöitä ja käytettyä kieltä syvemmin kuin mihin uskoisin pystyneeni ilman tätä taustaa.

Tulkinnallisten ja kriittisten strategiadiskurssitutkimusten piirissä on tyypillistä ajatella, että tutkijan on tarkasteltava paitsi puhuttuja tai kirjoitettuja diskursseja myös laajempaa sosiaalista kontekstia, jossa nämä diskurssit ilmenevät (Vaara 2010). Olen tutkimuksessani pyrkinyt ottamaan huomioon laajemman yhteiskunnallisen ja institutionaalisen tason digitalisaatiopuhetta analysoidessani ja sen lisäksi tuomaan esiin mahdollisimman rikasta ymmärrystä kohdeorganisaatiostani. Tutkimukseni ytimessä on organisaation strategiatyö ja sen lopputulemana syntyneet strategiadokumentit, joista olen tuottanut monipuolista aineistoa haastatteluiden, media-artikkeleiden ja strategiadokumenttien muodossa. Lisäksi olen rikastanut näitä primääriaineistoja erilaisilla sekundääriaineistoilla finanssialan artikkeleista

organisaation sisäisiin videoaineistoihin. Näin olen pystynyt analysoimaan strategiatyötä ja siihen liittyviä kielellisiä ilmiöitä niiden laajassa sosiaalisessa kontekstissa.

Tutkijana joutuu väistämättä tekemään rajauksia ja valintoja siitä, mitä ottaa huomioon ja mitä aineistoa kerätä. Näin on ollut myös tämän tutkimuksen kohdalla ja on selvää, että esimerkiksi havainnointiaineisto olisi voinut tuoda lisänäkökulmia tulkintaani. Samalla katson tutkimusaineistoni olleen juuri tähän tutkimus- ja analyysiasetelmaan kattava. Sen pohjalta pystyin analysoimaan hyvin sitä monitahoista sosiaalista kontekstia, jossa digitalisaatiotulkinnat operoivat strategista muutosta OP Ryhmässä vuosina 2014-2016.

Bansal ym. (2018) toteavat, että tulkinnallinen tutkimus on luonteeltaan iteratiivista, jolloin sekä analyysi että aineisto muuttuvat tutkimusprosessin edetessä. Tällöin on heidän mukaansa keskeistä avoimesti raportoida kuinka ja miksi mitäkin aineistoa on tuotettu ja miten analyysi on edennyt (Bansal ym. 2018). Olen pyrkinyt luvussa 3 kuvaamaan mahdollisimman avoimesti sitä, kuinka olen analyysini toteuttanut. Lisäksi tarjoan luvussa 4 lukijan nähtäville runsaasti aineistolainauksia, jotta lukija voi seurata ja arvioida analyysiäni sekä sen myötä syntyneitä tulkintoja.

Avoin ja rikas kuvailu tutkimuksen lähtökohdista, tutkimusasetelmasta ja analyysistä liittyy tulosten yleistettävyyden tai tulkinnalliselle tutkimukselle ominaisemmin siirrettävyyden arviointiin. Tulkinnallisten tapaustutkimusten piirissä tutkimuksen kohteena oleva sosiaalinen konteksti nähdään ainutkertaisena ja monitahoisena ilmiönä, joten yleistettävyyttä siinä mielessä, mitä sillä positivistisen organisaatiotutkimuksen piirissä tavoitellaan, ei ole mielekästä pitää tutkimuksen ja teoretisoinnin tavoitteena (Thomas & Myers 2015). Sen sijaan puhutaan siirrettävyyden (engl. *transferability*) käsitteestä, jolla viitataan siihen, että yksittäisen tutkimustapauksen perusteella luodun teoreettisen ymmärryksen ei ole tarkoituskaan olla yleisesti ja kaikkiin muihin mahdollisiin tapauksiin sovellettavissa sellaisenaan, vaan luotua ymmärrystä voidaan soveltaa, ja sen siirrettävyyttä testata, arvioida ja jalostaa toisissa konteksteissa (Bryman & Bell 2003, Thomas & Myers 2015).

Löydösten siirrettävyys mahdollistuu avoimen raportoinnin myötä, jota olen väitöskirjassani vaalinut teoreettisista lähtökohdista aina johtopäätöksiin asti. Olen pyrkinyt tuomaan kuuluville oman tutkijan ääneni ja näkemykseni, antaen kuitenkin pääroolin aineistolleni, jota näytän lukijalle mahdollisimman paljon. Näin lukijan on mahdollista pohtia, missä määrin tehdyt tulkinnat toimivat mahdollisissa muissa tutkimusasetelmissa, ja miltä osin tulosteni päälle voisi rakentaa uudenlaisia empiirisiä tutkimusasetelmia ja teoreettisia tarkasteluita. Seuraavaksi kuvaan tutkimustapaukseni, eli OP Ryhmän ja siellä tapahtuneen strategityön 2010-luvun puolivälissä, mikä tarjosi rikkaan kontekstin tämän tutkimuksen toteuttamiselle.

4. Strategiatyö ennen ja jälkeen digiherätyksen osuustoiminnallisessa finanssiorganisaatiossa

Aloitan neljännen luvun kuvaamalla lyhyesti finanssialalla vallitsevaa keskustelua digitalisaatiosta, jotta ymmärrämme sitä institutionaalista ja yhteiskunnallista keskustelua, jossa kohdeorganisaatio toimii ja jota organisaation toimijat tulkitsevat strategiatyössä. Jatkan alaluvussa 4.2 kuvaamalla kohdeorganisaationi ja luvussa 4.3 sen strategiatyön traditiota, josta tyyppiesimerkkinä esittelen kuvauksen vuoden 2012 strategian toteutustavasta. Vuoden 2012 vielä ”perinteisesti” tehtyä strategiatyötä seurasivat digitalisaatiopuheen monimuotoisten tulkintojen edesauttamat muutokset strategiatyössä ja sitä kautta syntyneet strategiset muutokset. Näiden muutosten synnyssä keskeiseksi tapahtumaksi muodostuu tulkintani mukaan ”digiherätys”. Esittelen alaluvussa 4.4 tapahtumien sarjaa, jossa organisaatio kokee digiherätyksen ja jolloin digitalisaatiotulkinnat alkavat ilmetä. Tämän jälkeen siirryn kuvaamaan digiherätyksen jälkeistä strategiatyötä. Tätä ymmärrystä vasten peilaan tutkimuksen löydöksiä ja johtopäätöksiä luvuissa 5 ja 6.

4.1 Julkinen keskusteluympäristö finanssialalla

Kuvaan seuraavaksi 2010-luvun puolivälin julkista keskustelua digitalisaatiosta finanssialla. Näin pystymme hahmottamaan sitä keskusteluympäristöä, josta kohdeyrityksessäni ilmenneet tulkinnat digitalisaatiosta saavat ulkoisia vaikutteita. Koska tutkimukseni ei suoranaisesti keskity OP:n ulkopuoliseen yleiseen keskusteluun digitalisaatiosta tarjoan tässä lyhyessä katsauksessa tiivistetyn näytteen finanssialan murrosta kuvaavasta keskusteluympäristöstä. Tämä yleinen keskustelu kiteytyy seuraavaan lehdistötiedotteen ingressiin, joka

on julkaistu Deloitte-konsulttiyhtiön toimesta otsikolla ”Digitalisaatio pirstaloi finanssialaa”:

> ”Uudet teknologiat muovaavat dramaattisesti pankki- ja finanssisektoria. Toimialamurros on väistämätön, kun perinteiset pankit ja vakuutusyritykset yrittävät reagoida uusien toimijoiden ja muuttuneiden asiakastarpeiden luomiin paineisiin.”

Suomalaisen, kuten myös globaalin, finanssialan sanottiin 2010-luvun puolivälissä elävän valtavan murroksen aikaa. Monissa kuvauksissa digitalisaatio, ja internet sen tärkeimpänä muotona, näyttäytyi keskeisimpänä teknologisena muutoksena sitten höyrykoneesta alkaneen teollisen vallankumouksen, eikä tämä muutos jättäisi alan keskustelijoiden mukaan rauhaan pankkeja ja vakuutuslaitoksia (Pohjola 2015, Brynjolfsson & MacAfee 2014). Internetin yleistyminen ja helppokäyttöisyys erityisesti mobiililaitteiden myötä oli avannut mahdollisuuden uusille tavoille toteuttaa finanssitoimintaa. Vertaislainat (kuluttajat ja yritykset lainaavat toisilleen rahaa nettipalvelun kautta) ovat hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta ja ne nostettiin usein esiin, kun kansainvälinen lehdistö (esim. London Business School Review 28.4.2015, The Economist 9.5.2015) tai kotimainen talousmedia (esim. Kauppalehti 13.9.2015, Tietoviikko 9.3.2016) puhui finanssialan murroksesta.

Uudet teknologiat, kuten lohkoketjut ja niihin perustuvat virtuaalivaluutat (mm. Bitcoin), olivat yleisessä keskustelussa ne tekijät, jotka saattaisivat muuttaa koko finanssialan toimintalogiikan. Esimerkiksi pankkialan globaali jättiläinen Citi povasi vuoden 2016 raportissaan ”Digital Disruption – How Fintech is Forcing Banking to a tipping point” finanssialan mullistuvan uudenlaisten maksuratkaisujen, verkkokaupan, mobiilivaluuttojen, vertaislainajärjestelmien, verkkoautomaation, lohkoketjujen ja robotiikan myötä (Citi 2016). Listaa uusista finanssiteknologioista voisi jatkaa pitkäänkin (biometriikka, ”distributed ledgers” jne.), mutta se ei ole tämän tutkimuksen kontekstissa tarpeen. Olennaista on, että digitalisaatiopuheen ytimessä oli tuolloin teknologinen kehitys ja sen tuomat mahdollisuudet – kuten on pitkälti 2020-luvullakin. Esimerkiksi konsulttitalo Gartner määritteli sanakirjassaan digitalisaation seuraavasti:

> ”Digitalisaatio on digitaalisten teknologioiden käyttöä liiketoimintamallien muuttamiseksi, sekä tuottamaan uudenlaisia tulonlähteitä ja arvoa; prosessi digitaaliseen liiketoimintaan siirtymiseksi” (kirjoittajan suomennos)

Vertailupohjana finanssialan silloiselle tilanteelle pidettiin esimerkiksi media-alan murrosta (esim. Harvard Business Review 21.3.2016). Media-ala oli mullistunut internetin myötä ja yhä useampi kuluttaja lukee uutisensa näyttöpäätteeltä tai sosiaalisen median kautta, käyttäen sekä kotimaisia että ulkomaisia palveluita. Tämä muutos on kuvausten mukaan muuttanut perinteistä sanomalehtialaa, mutta synnyttänyt uudenlaisia liiketoimintamalleja ja toimijoita (Rothmann & Koch 2014). Vastaavalla tavalla ensin verkkokaupat mullistivat äänilevyjen myynnin, minkä jälkeen Apple ja

Spotify veivät musiikin välityksen digitaaliseen muotoon. Matkatoimistot taas kuihtuivat olemattomiin lentolippujen ja hotelliyöpymisten myynnin siirryttyä verkkoalustoille, Hotels.comin ja Momondon kaltaisille toimijoille. Samanlaisen siirtymän puhuttiin olevan käynnissä finanssialalla, jonka palvelut olivat jo pitkään olleet digitaalisia, mutta palveluiden välityskananavat, ”käyttöliittymät”, olivat pohjautuneet konttoreihin ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Vanha konttoriin pohjautuva hyvinkin paikallinen pankkiasioinnin malli oli edelleen varsin tunnistettavissa (King 2014), mutta monet alan toimijat pohtivat julkisissa ulostuloissaan, kuinka kauan (esim. Citi 2016, KPMG 2015). Tästä kehityksestä käytettiin usein nimitystä finanssialan disruptio (esim. Accenture 2016, Efma 2017, Forrester 2015, The Economist 9.5.2015).

Jos teknologinen kehitys näytti muuttavan finanssialaa, keitä finanssiammattilaiset nostivat alan tulevaisuuden toimijoiksi? Finanssialan keskusliiton toimialakuvauksen (2015) mukaan Suomessa finanssialan toimijoiksi on luokiteltu erilaiset rahoituslaitokset (pankit, luottokorttiyhtiöt ym.), arvopaperimarkkinaosapuolet (rahastoyhtiöt, arvopaperinvälittäjät ym.), pääomasijoittajat (yksityiset ja julkiset) sekä vakuutusyritykset (henki-, vahinko- ja työeläkevakuutusyhtiöt sekä vakuutusyhdistykset). Näiden rinnalle oli julkisessa keskustelussa alkanut nousta uudenlaisia toimijoita, joiden liiketoimintalogiikan kerrottiin poikkeavan perinteisten finanssitalojen toimintamalleista. Esimerkiksi Matti Pohjolan (2015) Finanssialan Keskusliitolle tuottaman raportin mukaan nämä yritykset haastoivat alan normit, eivätkä välttämättä mahtuneet perinteisen finanssitoimijan määritelmään.

Julkisessa keskustelussa puhe ”digitalisaatiosta” liittyi tiiviisti myös puheeseen ”globalisaatiosta” – kun tietoon pohjautuva palvelu on muutettavissa digitaaliseen muotoon ja tarjottavissa kuluttajille digitaalisten alustojen kautta, menettävät maantieteelliset rajat merkityksensä. Globalisaatiolla siis viitattiin erityisesti teknologisten ja älyllisten innovaatioiden mahdollistamaan valtiorajoja ylittävään kaupankäyntiin ja toimintaan (Wolf 2014).

Kehittyneitä finanssiteknologioita ja sitä hyödyntäviä uusia yrityksiä oli ryhdytty alalla nimittämään termillä ”fintech” (esim. Accenture 2015, Dapp 2014, Kauppalehti 21.9.2015, The Economist 9.5.2015). Termille ei ole suomennosta, vaan fintech-anglismia käytetään yleisesti myös suomenkielisissä alan teksteissä. Fintech –keskustelun kuuma peruna vaikuttaisi olleen uusien fintech-startupien ja perinteisten finanssitoimijoiden suhde. Keskusteluissa pohdittiin, olisiko fintecheistä mullistamaan koko valtavan sektorin (esim. The Economist 5.12.2015). Myös fintechien saama sijoittajien huomio näkyi vahvasti julkisessa keskustelussa. Eri tahot arvioivat fintechien keräämää rahoitusta hieman eri luvuilla, mutta kaikki jakoivat huomion rahoituksen räjähdysmäisestä kasvusta. Esimerkiksi Accenturen vuoden 2015 finanssiala-raportin mukaan fintech-startupit keräsivät vuonna 2014 yli 200% enemmän pääomaa (12,21 miljardia dollaria) kuin vuotta aikaisemmin (4,05 miljardia

dollaria). Konsulttiyhtiö Capgemini (2017) arvioi vuoden 2015 fintech-pääomasijoitusten arvoksi jopa 20,5 miljardia dollaria.

Fintech-startupien lisäksi myös muiden toimialojen suuryritysten kerrottiin alkaneen tarjota finanssipalveluita, esimerkiksi maksamisen tai luotottamisen palveluita. Tällaisten uusien finanssitoimijoiden tavoitteena oli paitsi lisätä liikevaihtoaan, myös parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä nykyiseen palveluunsa (Dapp 2014). Globaaleina esimerkkeinä tästä ilmiöstä voitiin mainita Paypal ja Amazon, jotka hoitivat maksutapahtuman ja lainan kaupoille omassa palvelussaan. Kotimaisena uutena nousijana alalla näkyi esimerkiksi kovassa nosteessa jo tuolloin ollut Wolt, joka vei ravintola-aterioiden ostamisen kokonaan sähköiseen kanavaan mobiiliteknologian avulla, maksamista myöden.

Huomionarvoista finanssialan digitalisaatiokeskustelussa oli asiakkaan päätäntävallan korostaminen. Pankkiasiakkaiden kuluttajakäyttäytymisessä kerrotaan jo nähdyn dramaattisia muutoksia, kun asiakkaat eivät välttämättä tarvinneet palveluita tuottamaan perinteisiä pankkeja (King 2014). Erityisesti konsulttitoimistot toivat esiin asiakaskäyttäytymisen muutosta. Esimerkiksi Deloitten ja World Economic Forumin yhteinen raportti vuodelta 2016 painotti kuluttajien siirtyvän yhä enemmän monipuolisten finanssipalvelutarjoajien asiakkaiksi ja näin uskollisuus nykyisiin toimijoihin vähenisi (Deloitte & World Economic Forum 2016). Konsulttitalo Bain painotti mobiilipalveluiden toimivuuden merkitystä asiakasuskollisuuden takaamiseksi (Bain & Company 2015). Capgemini ennusti vuoden 2017 fintech-raportissaan tulevan kymmenen vuoden aikana kahden miljardin ihmisen käyttäneen mobiilipankkipalveluita, kun raportin julkaisuhetkellä ylipäänsä pankkipalveluita käytti saman verran ihmisiä. Monet konsultit korostivat uusien sukupolvien vaativan yhä helppokäyttöisempiä ja viihdyttävämpiä palveluita, myös finanssialalla (esim. KPMG 2015). Kun teknologia mahdollisti tällaisten palveluiden yhä helpommin yhä laajemmille asiakasjoukoille, uskottiin kuluttajien saavan Suomessakin käyttöönsä yhä monipuolisempia finanssipalveluita (esim. Kauppalehti 22.1.2017).

Samalla finanssialan toimijoiden kuvattiin alkaneen muuttaa suhtautumistaan teknologisiin muutoksiin ja uudistaa toimintakäytäntöjään ollakseen kykeneviä mukautumaan muuttuvaan ympäristöön (King 2014). Aiemmin regulaation ja monimutkaisten IT-järjestelmien suojaamat finanssitalot olivat alkaneet julkisesti esiintyä startupien kumppaneina ja uusien palveluiden tuottajina (esim. Accenture 2016, London Business Review 2014, Talouselämä 3.5.2017.). Accenturen 2015 raportissa povattiin olemassa olevien suurpankkien reagoivan muutoksiin pyrkimällä yhdistämään omia olemassa olevia järjestelmiään ja toimintamallejaan uusien toimijoiden kanssa ja näin pysymään mukana kovenevassa kilpailussa (Accenture 2015). Erityisesti kuluttajakäyttäytymisen muutos ja asiakkaiden uusi vaatimustaso näyttäytyy haasteena olemassa oleville pankkiorganisaatioille. Julkisessa puheessa nykyisten finanssitoimijoiden esitettiin tarvitsevan yhä käyttäjälähtöisempää otetta uusien palveluiden kehittämiseen, mikä ei aina ottaisi onnistuakseen,

sillä sekä toimintatavat että silloiset IT-järjestelmät nähtiin tähän liian kankeina (esim. Accenture 2016, IBM 2016).

Kuten luvun alussa totesin, konsulttiyhtiö Deloitten lehdistötiedotteen ingressi kokosi mainiosti finanssialan digitalisaatioon liittyvän julkisen keskustelun 2010-luvun puolivälissä. Keskustelussa korostui teknologinen kehitys, joka uusien toimijoiden myötä muokkaisi kuluttajien käytettävissä olevien palveluiden kenttää uuteen uskoon ja näin heijastui myös nykyisten, yleensä suurten ja kokeneiden finanssitalojen toimintaan. Tämä ympäröivä yhteiskunnallinen ja institutionaalinen diskurssi sai omat tulkintansa kohdeorganisaationi toimijoiden paikallisissa tulkinnoissa, jotka operoivat strategista muutosta ensin strategiatyössä ja lopulta tekstimuodossa strategiadokumentissa. Ennen kuin pääsemme syventymään näihin asioihin, tarkastelemme kuitenkin OP:ta ja sen strategiatyön perinnettä, jotta voimme paremmin käsittää sitä kontekstia, jossa digitalisaatiotulkinnat operoivat.

4.2 Kohdeorganisaatio ja sen hallinto

Ymmärtääksemme strategiatyön historian ja lähtökohdat OP Ryhmässä, avaan lyhyesti organisaation rakennetta ja hallintomallia. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä, kun pureudumme syvemmin strategiatyön muutokseen ja strategisen muutoksen diskursiiviseen rakentumiseen.

OP Ryhmän muodosti 2010-luvun puolivälissä noin 180 osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa päätöksenteko perustuu jäsen ja ääni -periaatteeseen. Osuuspankin jäsenet valitsevat äänestämällä oman pankkinsa hallintohenkilöt, jotka edelleen valitsevat pankin toimivan johdon ja ohjaavat sen toimintaa. On huomattavaa, että osuuskunta on organisaatiomuotona hyvin erilainen kuin yleisesti strategiatutkimuksen kohteena olevat organisaatiot, jotka tyypillisesti ovat osakeyhtiömuotoisia yrityksiä tai erilaisia julkishallinnon tai kolmannen sektorin organisaatioita.

OP Osuuskunta on osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisö. Se on osuuskunta, jonka omistavat keskusyhteisön jäsenpankit, 180 osuuspankkia (luku vuodelta 2016). Talletuspankkien yhteenliittymästä annetun lain mukaan keskusyhteisö on oikeutettu ohjaamaan jäsenluottolaitoksia ja sillä on velvollisuus valvoa niiden toimintaa.

OP Osuuskunta hoitaa OP Ryhmän muodostaman rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevalle yritykselle kuuluvat ohjaus- ja valvontatehtävät ja omistaa ryhmän tytäryhtiöt. OP Osuuskunnan perustehtäväksi on kirjattu yhtiön verkkosivuilla ”luoda edellytykset OP Ryhmän yhtenäisyydelle ja menestykselle”. Sen tehtävänä on valvoa ja ohjata ryhmän liiketoimintaa yhteisesti sovitun strategian mukaisesti. OP Osuuskunta myös luotaa toimintaympäristöä, kerää tietoa toimialan muutoksista ja

markkinoista sekä vastaa ryhmän yrityskuvasta, maineesta ja brändeistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategiatyötä nimenomaan OP Osuuskunnan kontekstissa. OP Osuuskunnasta käytetään myös nimitystä ”Keskusyhteisö”.

Kuva 4. OP Ryhmän rakenne, vuosi 2015

Keskusyhteisössä ylin päätösvalta on osuuskunnan kokouksella ja sen valitsemalla hallintoneuvostolla. Hallintoneuvostoon kuului vuonna 2015 34 jäsentä, jotka olivat osuuspankkien toimitusjohtajia (11 kpl) ja hallitusten puheenjohtajia (23kpl), joista jälkimmäiset eivät ole ryhmän tai yksittäisen osuuspankin palveluksessa. Vuonna 2015 nämä hallintoneuvostossa olevat hallitusten puheenjohtajat ovat mm. eri korkeakoulujen professoreita ja lehtoreita, yrittäjiä, paikallisten yritysten johtajia ja koulujen rehtoreita. Operatiivista päätösvaltaa OP Osuuskunnassa käyttää hallintoneuvoston valitsema johtokunta, joka koostuu ammattijohtajista. Johtokuntaa johtaa pääjohtaja, joka tutkimusajankohtana oli Reijo Karhinen.

Kuten todettu, OP Ryhmä on aina toiminut osuustoiminnallisella pohjalla. Ryhmään on kuitenkin liittynyt myös pörssisidonnaisuutta. Vuonna 1989 ryhmän silloinen keskuspankki OKO listattiin pörssiin. Vuonna 2005 OP Ryhmä osti Pohjolan enemmistöosakkuuden ja samalla toi vahinkovakuutusliiketoiminnan osaksi ryhmän tuoteportfoliota. Vuonna 2007 finanssiryhmä otti käyttöön nimen OP-Pohjola-ryhmä ja OKO Pankki Oyj muuttui Pohjola Pankki Oyj:ksi. Vuonna 2014 ryhmä teki julkisen ostotarjouksen kaikista Pohjola Pankin osakkeista ja näin Pohjola Pankki, sisältäen Pohjola Vakuutuksen, päätyi pois pörssistä. Vuodesta 2018 alkaen OP on ollut omistuspohjaltaan kokonaan osuustoimintamuotoinen.

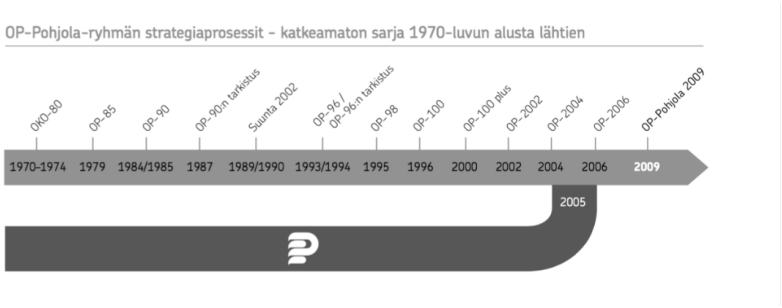
4.3 Strategiatyö ennen digiherätystä

OP Osuuskunnan keskeiseksi tehtäväksi on linjattu ”koko ryhmän liiketoiminnan johtaminen yhteisesti sovitun strategian mukaisesti”. Ryhmän osuustoiminnallinen muoto määrittää siis juuri strategian toiminnan ohjauksen keskeisimmäksi välineeksi ja että tämä strategia on luotava yhteistyössä osuuspankkien ja OP Osuuskunnan kanssa. Pääjohtaja Reijo Karhinen toteaa mediassa vuonna 2007 (silloin tuoreena pääjohtajana):

> ”’Se (strategian valmistelu) on pääjohtajan tärkein tehtävä. Strategia syntyy yhteistyössä hallintoneuvoston kanssa’, Karhinen sanoo. Karhisen mukaan strategia on nimenomaan pääjohtajan työkalu – ja samalla laajan ryhmän tärkein ohjausväline. ” (Suomen Kuvalehti 13/2007)

Strategian luominen yhteistyössä osuuspankkien kanssa on 1980-luvulta lähtien tarkoittanut osuuspankin edustajien, tyypillisesti hallitusten jäsenten tai toimitusjohtajien, osallistumista strategian kirjoittamiseen keskusyhteisön asiantuntijoiden ja johdon rinnalla. Ne osuuspankkien edustajat, jotka eivät ole osallistuneet itse strategian kirjoittamiseen, ovat tulleet kuulluiksi niin sanotuilla kenttäkierroksilla, joilla strategiaa on käsitelty ennen sen hyväksyntää (Kuusterä 2002). Strategiakierrosten lopputuloksina syntyi monikymmensivuinen virallinen strategiadokumentti, jossa linjattiin yleensä melko lavealla tasolla tulevien vuosien painopistealueita. Tämä tyypillisesti kiteytettiin perustekijöihin, kuten perustehtävä, päämäärä, asiakaslupaus, arvot ja kilpailuedut.

Strategiatyöllä on ryhmässä pitkä historia. 60-luvulla alkanut suunnitteluprojektien tekeminen on ollut keskeinen osa ryhmän hallinnon toimenkuvaa nykypäiviin asti (Kuusterä 2002). Strategiaprosesseja on toteutettu tyypillisesti kolmen vuoden sykleissä, joihin on sidottu myös koko ryhmän palkitsemismallit. Ryhmän voidaan sanoa olevan varsin ylpeä syklisestä strategiatyön perinteestään, kuten alla oleva kuva OP-Pohjola ryhmän vuoden 2009 vuosikatsauksesta osoittaa.



Kuva 5. OP-Pohjola –ryhmän strategiaprosessit (OP-Pohjola –ryhmän vuosikatsaus 2009)

Vuoden 2012 strategiaprosessia voidaan tämän tutkimuksen vaatimalla tarkkuudella pitää edustavana kuvauksena siitä, kuinka ryhmässä strategiaprosesseja on ”perinteisesti” tehty. Kukin prosessi on luonnollisesti ollut hieman erilainen ja riippunut paljolti ryhmän ja sen toimintaympäristön tilanteesta. Strategiaprosessien kaava on kuitenkin ollut pääpiirteittäin yhtenevä ja vuoden 2012 prosessin mukainen.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa OP Osuuskunnan johtokunta määritteli yhdessä hallintoneuvoston kanssa erilaisia strategisia teemoja tukeutuen ryhmän analyytikkojen ja strategisen suunnittelun asiantuntijoiden tukeen. Teemojen määrittely ja prosessin käynnistäminen aloitettiin suunnilleen

vuoden verran ennen uuden strategian aiottua lanseerausta. Teemoja valittiin vuonna 2012 kuusi ja hallintoneuvosto nimesi niitä kehittämään työryhmät.

Kutakin teematyöryhmää johti, jossain määrin hallinnollisesti, OP Osuuskunnan hallintoneuvoston jäsen, siis pääsääntöisesti jonkin jäsenosuuspankin toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja. Työryhmien sihteereinä toimivat OP Osuuskunnan johtokunnan jäsenet, jotka käytännössä vastasivat pitkälti myös työryhmän toiminnan operatiivisesta johtamisesta. Työryhmät itsessään olivat laajoja ja niihin osallistui OP Osuuskunnan työntekijöiden ja johdon lisäksi myös osuuspankkien työntekijöitä ja johtoa.

Johdon valitsemia teemoja työstettiin erilaisissa työpajoissa, joihin pohjamateriaaleja (analyysejä, kartoituksia jne.) tuottivat ryhmän analyytikot. OP Osuuskunnan strateginen tuki -yksikkö vastasi tarvittavien PowerPoint-pohjien tuottamisesta, joihin työryhmät lopulta kiteyttivät ryhmätyönsä tulokset. Samainen yksikkö myös keräsi työryhmien tuotokset ja muokkasi ne lopulliseen muotoonsa strategian hyväksyntää varten. Käytännössä puhuttiin kymmeniä sivuja sisältäneestä PowerPoint-tiedostosta.

Kun strategian ensimmäiset versiot oli saatu valmiiksi, alkoivat niin sanotut liittokierrokset. OP-liitot ovat osuuspankkien alueellisia yhteenliittymiä, joita on Suomessa yhteensä kuusitoista. Niiden rajat noudattavat suunnilleen maakuntarajoja. Liittokierros tarkoitti dokumenttien lähettämistä osuuspankkiliittojen kokouksiin, joissa niistä keskusteltiin ja esitettiin kommentteja ja korjausehdotuksia. Liittojen kokouksiin osallistui tyypillisesti edustaja OP Osuuskunnasta, käytännössä joko strategiajohtaja tai joku johtokunnan jäsenistä.

Liittokierroksilta saadut kommentit ja kierroksia edeltänyt keskustelu hallintoneuvoston ja erityisesti sen työvaliokunnan kanssa saivat OP Osuuskunnan johdon tekemään muutoksia dokumentteihin harkintansa mukaan. Myös muut työryhmien jäsenet saattoivat osallistua muutosten tekemiseen. Usein nämä muutokset saattoivat olla verrattain pieniäkin sanamuotojen vaihtamisia, jotka kuitenkin koettiin merkityksellisiksi, kun puhuttiin koko ryhmän tulevaisuutta koskevista päätöksistä ja linjauksista. Kun muutokset oli tehty, hyväksyi strategian ensin OP Osuuskunnan johtokunta, sitten ryhmän hallintoneuvoston työvaliokunta (johon kuuluu yhdeksän hallintoneuvoston jäsentä) ja lopullisen siunauksen uudelle strategialle antoi ryhmän hallintoneuvosto. Ryhmän strategian kiteytys näyttää vuoden 2012 vuosikatsauksessa tältä:

PERUSTEHTÄVÄ	• Edistämme omistajajäsentemme, asiakkaidemme ja toimintaympäristömme kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia.
PÄÄMÄÄRÄ	• Olemme johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa.
ASIAKASLUPAUS	• Tarjoamme parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut.
ARVOT	• Ihmisläheisyys. Vastuullisuus. Yhdessä menestyminen.
KILPAILUEDUT	• Kokonaisvaltainen finanssipalvelu Markkinoiden kattavin valikoima finanssipalveluja niin henkilö- kuin yritys- ja yhteisöasiakkaille. • Parhaat keskittämisedut Toimialan monipuolisin ja palkitsevin keskittämisetukokonaisuus. • Lähellä asiakasta Maan laajin verkosto konttoreita ja palvelupisteitä ja näiden lisäksi kattavat sähköiset palvelut. Toimintatapa on ihmisläheinen ja päätöksenteko paikallista. • Osuustoimintaperusta Vahva osuustoiminnallinen arvopohja, omistajuuden ja asiakkuuden yhtyminen sekä pitkäjänteinen, vastuullinen toiminta omistajien, asiakkaiden ja toiminta-ympäristön hyväksi. • Suomalaisuus Kotimaisessa omistuksessa oleva finanssiryhmä, jonka palveluita kehitetään suomalaisten tarpeisiin. OP haluaa edistää suomalaisten hyvinvointia ja kotimaisen yritystoiminnan menestystä. • Vakaus Pitkäjänteisyys, luotettavuus ja turvallisuus.

Kuva 6. OP:n strategian perustekijät vuonna 2012

Kiteytettynä strategian työstäminen ennen digiherätystä näyttäytyi verrattain monta työvaihetta sisältäneenä prosessina, johon osallistui monia henkilöitä eri puolilta koko OP Ryhmää, mukaan lukien Osuuspankkien hallinnon edustajia. Strategiassa käsiteltiin ryhmän olemassaololle ja tavoitteille keskeisiä ”suuria linjoja” ja vähäisesti esimerkiksi palvelukehitykseen liittyviä aiheita.

4.4 Digiherätys

OP Ryhmällä, kuten finanssialan toimijoilla yleisesti, on erittäin pitkät perinteet tietotekniikan kanssa toimimisesta. Ensimmäinen sopimus tietokoneiden hankkimiseksi OP Ryhmässä allekirjoitettiin vuonna 1966 (Kuusterä 2002). 1990-luvulla Osuuspankkiryhmä nousi sähköisissä palveluissa globaalin tason edelläkävijäksi julkaistuaan mm. Euroopan ensimmäisen kuluttaja-asiakkaille tarkoitetun verkkopankin. 2000- ja 2010 –lukujen taitteessa alkoivat älypuhelimet yleistyä erityisesti Applen iPhonen myötä ja tämä muutos havaittiin myös OP Ryhmässä. Sampo Pankin (nykyinen Danske Bank)

julkaistua Suomen ensimmäisen mobiilipankkisovelluksen vuonna 2010 myös OP:lla ryhdyttiin kehittämään ensimmäistä mobiilipankkisovellusta.

Vuoden 2010 aikana OP Osuuskunnassa (silloinen OP-Keskus, myöhemmin myös ”OP Keskusyhteisökonserni”) tehtiin suuria organisaatiomuutoksia, kun OP-Palvelut Oy perustettiin tuottamaan ryhmälle tuki- ja kehityspalveluita ja suuri osa OP-Keskuksen työntekijöistä siirtyi OP-Palvelut Oy:n palvelukseen. OP-Palveluissa käynnistettiin strategisia kehityshankkeita, joista yksi liittyi innovaatiotoiminnan edistämiseen. Innovaatiovalmentajien verkosto koulutettiin tukemaan eri liiketoiminta-alueiden ideaprosessia. Idea-/aloiteprosessi vietiin verkkoalustalle ideajärjestelmään, joka lanseerattiin näyttävästi koko organisaatiolle ”Hoksaamo” –nimellä. Vaikka nämä toimenpiteet eivät vielä suoranaisesti johtaneet ainakaan aineistoni valossa merkittäviin muutoksiin tai radikaaleihin innovaatioihin, tämä 2010 alkanut innovaatiotoiminnan kehittäminen osaltaan valmisteli organisaatiota myöhemmin seuranneeseen digiherätykseen.

Organisaatiouudistukset jatkuivat OP Osuuskunnassa koko 2010-luvun ja mm. vuonna 2013 OP ulkoisti suuren osan (yli 700 henkilöä) merkittävän kokoisesta IT-yksiköstään Accenturelle ja CGI:lle. OP:n organisaatioon jäivät pääasiassa kehityksen ohjaukseen ja hallintaan liittyvät tehtävät ja niitä hoitavat henkilöt. Vuonna 2014 OP jatkoi keskusyhteisön organisaatiouudistuksia ja muutti organisaatiorakennettaan sekä johtamisjärjestelmäänsä. Uudistuksen tavoitteeksi ilmaistiin koko ryhmän ja erityisesti keskusyhteisökonsernin johtamisen muutos liiketoimintalähtöisemmäksi. Organisaatiouudistuksia ja ulkoistamisia perusteltiin finanssialan tulevalla murroksella:

> ”Tehokkuushankkeen avulla rakennamme pohjaa tuleville vuosille. Finanssitoimialan merkittävä ja syvenevä murrosvaihe vaatii suurta valppautta, jatkuvaa sopeutumista ja ennakointia tulevien toimintaedellytysten turvaamiseksi.” (OP Vuosi 2014), pääjohtajan katsaus)

Johtamisjärjestelmän uudistus taas tarkoitti erityisesti kolmen liiketoiminta-alueen perustamista, joiden kautta koko ryhmän toimintaa oli tarkoitus jatkossa ohjata. Nämä alueet olivat pankkitoiminta, vahinkovakuutus sekä varallisuudenhoito. Liiketoiminta-alueille nimettiin organisaation sisältä uudet johtajat, jotka nousivat uusina jäseninä OP Osuuskunnan johtokuntaan lokakuussa 2014. Johtokunnassa oli vuonna 2014 kolmen liiketoiminta-alueen johtajan lisäksi kuuden ”tukitoiminnon” edustajat (ryhmäpalvelut, ryhmäohjaus, riskienhallinta, talous ja kassanhallinta, HR sekä identiteetti ja viestintä).

Kuva 7. Vuonna 2014 lanseerattu johtamismalli (OP Ryhmän vuosikertomus 2014)

Näiden keskusyhteisöä koskeneiden muutosten keskellä kehkeytyi ilmiö, josta käytän nimitystä digiherätys. Termin digiherätys lainaan haastattelemaltani OP Osuuskunnan johtokunnan jäseneltä, joka samassa yhteydessä tulee myös korostaneeksi pääjohtaja Karhisen merkitystä digiherätyksen keskeisenä toimijana:

> ”Kun pääjohtaja puhuu, niin ihan sama kuka olet - kaikki kuuntelevat. Ja kun hän on saanut eräänlaisen digiherätyksen…hän sanoo että…’meillä on edessä vallankumous, tämä toimiala kokee muutaman seuraavan vuoden aikana suuremman muutoksen kuin sadan vuoden aikana yhteensä’.”

Digiherätyksessä on kyse organisaation toimijoiden ”heräämisestä” digitalisaation tuomiin muutoksiin. Tuo herääminen tapahtui analyysini mukaan hegemonisen digitalisaatiodiskurssin saatua paikallisia tulkintoja organisaatiossa. Tätä ilmiötä kuvana tarkemmin löydöksissäni, luvussa 5.2 Tässä vaiheessa kuvaan kuitenkin yleisellä tasolla, millaisia ilmiöitä digiherätykseen liittyi.

OP Ryhmässä oli pitkään analysoitu teknologian muutoksia ja toimintaympäristön muutoksia. Eri asiantuntijat ja kehitysprojekteista vastaavat johtajat olivat jo pidemmän aikaa tahoillaan keskittyneet erilaisiin muutoksiin, esitelleet niitä johtokunnalle ja perustelleet hankkeitaan näillä muutoksilla. Vuosi 2014 näyttäisi kuitenkin aineistoni perusteella olleen digiherätyksen kannalta keskeinen käännösvaihe. Tuolloin pääjohtajan kerrotaan sanoneen, että ”häntä kroonisesti vaivaa se, ettei hän tiedä riittävästi tästä murroksesta, jota te hänelle koko ajan kuvaatte”. Tämä ajatus oli käynnistänyt prosessin, jossa viestintäjohtajan johdolla kerättiin joukko toimijoita sparraamaan johtokuntaa finanssialan muutoksesta ja digitalisaatiosta. Järjestettiin kaksi workshop-päivää aiheen ympärillä ja tuotiin yhteen ryhmän johtoa ja eri ulkopuolisia toimijoita murroksen keskellä toimivien yritysten toimitusjohtajista luovan alan konsultteihin. Pääjohtaja alkoi ahkerasti twiitata ja osallistua sosiaalisen median keskusteluihin.

Tietynlaisena huipentumana digiherätykselle tulkitsen vuoden 2014 Slush-tapahtuman. Helsingin Sanomien Nyt-liitteessä (23.11.2016) kuvataan, kuinka Karhinen tuli Slushissa ”digiuskoon” nähtyään ”joka puolella pelkästään tulevaisuuden uskoisia, energisiä ja innostuneen oloisia ihmisiä”. Kauppalehden Optio -liitteessä Karhinen toteaa, ettei ”mikään ole lyhyessä ajassa muuttanut maailmankatsomustani niin paljon kuin päivä Slush-tapahtumassa.” (Kauppalehti Optio 10.2.2015). Vaikka Karhisen rooli OP Ryhmän digiherätyksessä on merkittävä, on hyvä huomata, ettei Karhinen ollut Slushissa yksin ja kyseisen tapahtuman mainitsevat merkitykselliseksi myös muut johtokunnan jäsenet kertoessaan omasta digiherätyksestään. Ja kuten kuvasin, Slushissa koettua digiherätystä pohjusti pitkällinen prosessi, jonka voidaan tulkita huipentuneen kyseiseen tapahtumaan.

Mitä tuo digiherätys sitten tarkoitti? Tarkempi analyysi seuraa tulevissa luvuissa, mutta johdatuksena aiheeseen media-aineistostani löytyy kiteytyksiä digiherätyksen ainesosista, organisaatiossa syntyneistä digitalisaatiotulkinnoista, jotka ovat ”ulkoinen uhka”, ”asiakkaan valta”, ”asiakaslähtöinen kehittäminen” ja ”tarve monialaistua”:

> "Tämä (digitalisaatio) johtaa pitkälle vietynä siihen, ettei pankkeja tai vakuutuslaitoksia tarvita lainkaan. Tosin pankki- ja vakuutustoiminta ei häviä mihinkään." (Reijo Karhinen, Maaseudun tulevaisuus 30.11.2015)

> ”Lähdemme siitä, että todella merkittävän osan OP Ryhmän ansainnasta täytyy uusiutua kymmenen vuoden aikana. Täytyy valmistautua siihen, että ansainnasta merkittävä osa tulee sellaisesta liiketoiminnasta mitä meillä ei nyt ole.” (Reijo Karhinen, Kauppalehti 28.4.2016)

> “Jos kiteytän sen yhteen asiaan: asiakaskäyttäytyminen muuttuu niin valtavasti. Tekniikka mahdollistaa asiakkaille niin paljon uutta. Koko ajan nousee uutta sukupolvea, joka on tottunut kaikissa elämänasioissaan asioimaan toisella tavalla.” (Reijo Karhinen, Kauppalehti 28.4.2016)

> ”…sovellamme nyt OP:ssakin kokeilemisen kulttuuria, ketteryyttä sekä suoraviivaista ja aiempaa epäformaalimpaa toimintamallia” (CIO Juho Malmberg, Tietoviikko 6.10.2016)

Digiherätys oli siis hyvinkin vaikuttava ja voimallinen kokemus teknologian murroksesta, kilpailijakentän muuttumisesta, asiakaskäyttäytymisen uudistumisesta ja uudenlaisten kehittämistapojen tarpeesta, jonka myötä hegemoninen diskurssi digitalisaatiosta sai paikallisia tulkintoja OP Ryhmässä. Tämä voimallinen havahtuminen ja sen myötä syntyneet diskursiiviset käytännöt heijastuivat tutkimukseni perusteella ryhmän keskeisimpään ohjauselementtiin, strategiatyöhön ja lopulta kirjoitettuun strategiadokumenttiin.

> “Karhinen myöntää, että OP Ryhmän strategiaprosessi onkin itse asiassa transformaatioprosessi. ’On se, vaikkei meillä ole sitä sanaa käytetty.’” (Kauppalehti 28.4.2016)

Havahtumisen keskeisenä toimijana voidaan pitää pääjohtaja Reijo Karhista, joskin digiherätys kosketti koko organisaatiota sosiaalisena toimintaympäristönä. Seuraavaksi kuvaan pääpiirteittäin, miltä OP Ryhmän strategiatyö näytti digiherätyksen jälkeen.

4.5 Strategiatyö digiherätyksen jälkeen

Digiherätys alkoi näkyä OP Ryhmässä voimallisimmin vuonna 2014 ja vasta vuodelle 2016 oli suunniteltu seuraava strategiakierros. Koska johdon keskeisin työkalu oli ryhmän strategia, halusi OP Osuuskunnan johto tehdä toimenpiteitä jo vuonna 2015. Toisaalta samaan aikaan havaittiin, että ryhmän perinteiset strategiaprosessit, jotka olivat verrattain pitkäkestoisia ja keskittyivät paljolti ryhmän ”syvimmän olemuksen” sanoittamiseen, saattoivat olla liian jähmeä tapa reagoida ympäristön muutoksiin.

Vuoden 2014 lopussa, johtamisjärjestelmän uudistuksen yhteydessä, luotiin strategiajohtajan johtaman strateginen tuki -yksikön ja pääjohtajan yhteistyöllä strategiatyölle uusi toimintamalli. Sen tarkoitus oli yhdistää perinteinen strategiaprosessi ja sen rinnalla toteutettavat nopealiikkeisemmät strategiset kehitysohjelmat. Hallintoneuvosto hyväksyi mallin ja strategisia kehitysohjelmia alettiin valmistella vuoden 2015 alussa. Uutta strategiatyön mallia nimitettiin sisäisessä viestinnässä ”modulaarisen strategiatyön malliksi”, vaikkakaan termi ei haastatteluaineistoni perusteella näyttäisi vakiintuneen organisaation jäsenten kielenkäyttöön. Uuden mallin mukaan perinteinen strategiaprosessi pysyisi noin kolmivuotisessa syklissään ja siinä määritettäisiin edelleen strategian perustekijät, koko ryhmä päätöksentekoon osallistaen. Tämän rinnalle tulisi strategisten kehityshankkeiden malli, jolla operatiivisempia, mutta kuitenkin strategisen tason käsittelyn vaativia, linjauksia voitaisiin tehdä nopeammin, ”ketterämmin” ja jatkuvasti, ilman laajaa ryhmäkäsittelyä ja pelkästään OP Osuuskunnan ja sen hallintoneuvoston toimesta.

Strategisten kehityshankkeiden tekijät olivat käytännössä pelkästään OP Osuuskunnasta, kun perinteisessä strategian teossa oli mukana edustajia ja asiantuntijoita sekä OP Osuuskunnasta että osuuspankeista. Työryhmiä johtivat johtokunnan jäsenet, kun perinteisessä strategiaprosessissa työryhmien puheenjohtajat olivat hallintoneuvoston jäseniä. Lisäksi johdon ajatus oli, että strategisia hankkeita ei käytettäisi ”liittokierroksilla” osuuspankkiliittojen hyväksyttävänä, vaan hyväksyminen pystyttäisiin tekemään pelkän hallintoneuvoston toimesta (sen sisäisen työvaliokunnan vahvalla johdolla). Näillä toimilla tavoiteltiin uuden strategiatyön mallin tavoitteiden mukaista ”strategiaprosessin merkittävää keventämistä” ja ”muutosherkkyyttä ja ketteryyttä”.

Haastatellut kertoivat käytännönläheisyyden olevan strategisille kehitysohjelmille keskeistä. Tämä erotti ne strategian perustekijöitä

muokkaavasta ”perinteisestä” strategiaprosessista, jolla ei nähty olevan merkittävää vaikutusta operatiiviseen toimintaan. Kehitysohjelmien oletettiin sisältävän paljon tuote- ja palvelukehitykseen liittyviä uusia aihioita – sekä vanhojen palveluiden saattamista yhä enemmän digitaaliseen muotoon että aivan uusien palveluiden kehittämistä. Esimerkinomaisesti, pankkiliiketoiminnan kehitysohjelmassa tämä tarkoitti suunnitelmaa asuntoluottopäätösten viemisestä täysin digitaaliseen muotoon, eli että asiakas saisi jatkossa asuntoluottopäätöksen ilman minkäänlaista kohtaamista pankkitoimihenkilön kanssa.

Vuoden 2015 keväällä uutta toimintamallia otettiin käyttöön ensimmäistä kertaa, mutta prosessin edetessä aiotusta toimintamallista jouduttiin joiltain osin poikkeamaan. Digitalisaation edellyttämiä muutoksia vaikutti olevan paljon. Kun modulaarisen strategiatyön viitekehys oli otettu käyttöön, kehitysohjelmia lähdettiin tekemään kerralla viisi kappaletta; yksi kullekin liiketoiminta-alueelle (pankkitoiminta, vakuutuspalvelut, varallisuudenhoito) sekä kaksi liiketoiminta-alueiden rajat ylittävää hanketta: ”Uusi digitaalinen OP” sekä ”Maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä”.

Suunnitelman mukaisesti näiden ohjelmien valmisteluun otettiin mukaan huomattavasti suppeampi joukko kuin aiempaan strategiatyöhön. Kunkin ohjelman valmistelua johti luodun mallin mukaisesti yksi johtokunnan jäsen, joka kokosi asiaa työstämään sopivaksi katsomansa työryhmän. Joidenkin ohjelmien valmistelussa käytettiin apuna myös ulkoisia konsultteja. Kaiken kaikkiaan työryhmät olivat kooltaan huomattavasti aiempaa pienempiä, muutamasta työntekijästä muutamaan kymmeneen työntekijään tai konsulttiin.

Kun ohjelmia alettiin valmistella, huomattiin, että joissain ohjelmissa päädytään käsittelemään myös koko ryhmän olemassaolon ja strategian perustekijöiden kannalta keskeisiä asioita, erityisesti kun puhuttiin digitaalisten teknologioiden tuomista uudistuksista palveluportfolioon ja palveluverkostoon. Kun johtokunta ja hallintoneuvosto huomasivat kuinka perustavaa laatua olevista asioista joissain kehitysohjelmissa olisi kyse, johto päätti viedä strategisten hankkeiden hyväksynnän laajasti ryhmän käsittelyyn. Tämä tarkoitti liittokierrosten tekemistä huhti-toukokuussa 2016, ennen kuin kehityshankkeet menivät hallintoneuvoston päätettäväksi kesäkuussa 2016. Näin ei ollut alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus toimia, mutta kehityshankkeen kosketettua ryhmän strategian perustekijöitä, johto päätyi toimimaan näin.

OP Osuuskunta myös tarvitsi rahaa uusien kehityshankkeiden toteuttamiseen. OP-Osuuskunnan kehityssalkku ja –budjetti oli jo ennen strategisia kehitysohjelmia ”tupaten täynnä” ja lisää rahaa tarvittiin kehityshankkeista aiheutuvien IT- ja muiden kehitystöiden resursointiin. Käytännössä tuon rahan ainoa lähde voisivat olla osuuspankit, jotka siunaavat OP Osuuskunnan budjetin.

Operatiivisluonteisiksi tarkoitetut strategiset kehityshankkeet päätyivät siis koskettamaan ryhmän ”filosofisempaa” puolta ja osoittautuivat varsin kalliiksi. IT-panostukset ovat finanssialalla hinnaltaan valtavia, sillä massiivisia

järjestelmiä on kehitetty monien vuosikymmenten aikana ja integraatioiden luominen vaatii valtavaa IT-arkkitehtuuriin liittyvää työtä. Keskeistä näytti kuitenkin olevan kehitysohjelmien ja ”strategian ytimen” välinen suhde. Vuonna 2015 oli ajateltu, että vasta vuonna 2016 tai 2017 tehtäisiin seuraava varsinainen strategiakierros, mutta näitäkin asioita päädyttiin käsittelemään jo kehityshankkeita valmisteltaessa.

Yhä syvenevä digiherätys ja johdon tulkinta digitalisaation tuoman murroksen nopeudesta saivat johtokunnan käynnistämään vuoden 2015 syksyllä, vain hieman strategisten kehityshankkeiden hyväksymisen jälkeen, ”Tulevaisuudenkuva 2020” -hankkeeksi nimitetyn projektin, jonka tavoitteena oli luoda visio siitä tulevaisuudesta, jossa OP Ryhmä tulisi pian toimimaan. Tämän visiotyön pohjalta oli tarkoitus tehdä varsinainen strategiakierros keväällä 2016.

Johtokunta perusti yhdessä hallintoneuvoston kanssa neljä työryhmää luomaan omat tulkintansa vuoden 2020 toimintaympäristöstä. Ryhmät rakennettiin liiketoiminta-alueiden mukaisesti, kattaen pankkitoiminnan, vahinkovakuutusliiketoiminnan, varallisuudenhoidon ja uutena liiketoiminta-alueena organisoidun ”uudet liiketoiminnat”-ryhmän. Kutakin ryhmää johti kyseisestä alueesta vastaava johtokunnan jäsen. Kukin johtokunnan jäsen kokosi visiota luomaan haluamansa joukon ihmisiä. Yksi luotti oman alueensa johtoryhmään ja avainasiantuntijoihin, toinen poimi joukkoon osuuspankkien työntekijöitä. Joissain töissä myös käytettiin ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten fasilitointikonsulttia vetämään ryhmätöitä ja koko prosessia tai piirrosvideon tekijöitä muokkaamaan lopputulemaa ymmärrettävään muotoon. Kukin ryhmä esitteli lopputulemansa johtokunnalle, joka kommentoi sitä. Kommenttien jälkeen strategisen suunnittelun asiantuntijat koostivat yhteisen ”Tulevaisuudenkuva 2020”-vision näiden neljän työn pohjalta.

Visiotyön merkitystä vuoden 2016 strategialle ei voi aineistoni perusteella liikaa korostaa, kuten seuraava kommentti kuvaa:

> ”Ainahan tällaisia toimintaympäristö- ja kilpailuympäristöanalyysejä on tehty strategiatöiden yhteydessä. Eikä niistä aina olla puhuttu sen enempää. Mutta tällä kertaa tämä oli merkityksellisempi kuin koskaan aikasemmin. Ellei me oltaisi, tai ainakin itse väitän näin, ja kyllä todennäkösesti pääjohtajakin vastaisi näin, ja on mielestäni todennutkin itse moneen otteeseen, että se, miltä meidän strategia näyttää, mihin me loppujen lopuksi siinä prosessissa päädyttiin - niin rohkeaan ja erilaiseen strategiaan kuin koskaan aikasemmin. Rohkeampaan mitä useimmilla toimijoilla tällä alalla on. Se liittyy hyvin keskeisesti tähän tulevaisuudenkuva-analyysiin.”

Visiotyön pohjalta hallintoneuvosto yhdessä johtokunnan kanssa päätti lopulta teemat varsinaisen strategiaprosessin käynnistämiseksi keväällä 2016. Teemoja valikoitui neljä, ”Osuuspankin uusi olemus”, ”Yhteiskuntavastuullinen OP”, ”Digitaalinen liiketoiminta” ja ”Terveys ja hyvinvointi”. Aiempien prosessien tapaan myös vuonna 2016 teemoja työstämään nimettiin työryhmät, joiden vetäjinä toimivat strategisten kehityshankkeiden mallin mukaisesti johtokunnan jäsenet (ei hallintoneuvoston jäsenet, kuten strategiaprosesseissa

ennen digiherätystä). Jokaisessa työryhmässä oli lisäksi yksi henkilö OP Osuuskunnan ”strateginen suunnittelu ”-tiimistä.

Haastatellut kuvasivat vuoden 2016 strategiaprosessia osallistavaksi, jopa poikkeuksellisessa määrin. Pääteemat jakautuivat yhteensä kuuteentoista alateemaan ja niitä työstivät yhdessä OP Osuuskunnan asiantuntijat, jossain määrin Osuuspankkien hallinnon edustajat ja tällä kertaa myös osuuspankkien asiantuntijarooleissa työskennelleitä henkilöitä. Nykyaikainen tekniikka mahdollisti strategian luomisprosessin avaamisen helpommin koko ryhmän henkilöstölle ja strategian tekemistä avattiin mm. ryhmän intranetissä erilaisin strategiavideoin ja keskustelutyökaluin.

Leimallista näiden teematyöryhmien tekemiselle oli, että niissä puhuttiin paikoin hyvinkin konkreettisista tekemisistä – kehitettävistä palveluista ja tuotteista, joita ryhmän haluttiin alkavan kehittää. Toinen erityispiirre tässä prosessissa oli sen nopeus. Mikäli ”Tulevaisuudenkuva 2020”-visiotyö ajatellaan omaksi edeltäväksi vaiheekseen irrallaan varsinaisesta strategiaprosessista, saatiin tämä vuoden 2016 strategiakierros vietyä läpi muutamassa kuukaudessa, kun taas aiemmin varsinaiset strategiakierrokset olivat kestäneet miltei vuoden verran. Tälläkin kertaa strategia käytettiin perinteisesti aikaa vievällä liittokierroksella, mutta muutoksia strategian sisältöön ei liiemmälti liittokierroksilta syntynyt muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Kesäkuussa 2016 hallintoneuvosto hyväksyi OP Ryhmän uuden strategian, jonka sisältö näyttää aiempiin strategioihin verrattuna mullistavalta. Sen ydin kiteytyy seuraavaan vuoden 2016 vuosikatsauksesta poimittuun lainaukseen:

> ”Uuden strategian mukaisesti tavoitteenamme on muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. ”

Nämä muutokset näyttivät edellyttävän paitsi muutoksia siinä, millaisia palveluita ryhmä jatkossa tarjoaisi, myös siinä, kuinka näitä palveluita rakennettaisiin. Ne myös edellyttäisivät muutoksia palvelukehityksen rahoituksessa, nykyisten palveluiden tarjoamistavoissa sekä lopulta osuuspankkien olemuksessa. Kiteytetysti OP Strategia 2016 -dokumentin keskeisimmät toiminnalliset muutoselementit olivat päätös monialaistua, nykyisten palveluiden digitalisointi ja kehitysmäärärahojen merkittävä lisääminen. Tässä väitöskirjassa tarkastellaan näiden muutosten diskursiivista rakentumista.

Olen edellä esitellyt tutkimustapaukseni mahdollisimman rikkaasti. Julkinen, hegemoninen, keskusteluympäristö finanssialalla näyttäytyi tutkimusaineiston tuottamisen aikaan digitaaliseen teknologiaan perustuvan murrospuheen täyttämältä. Keskustelussa korostuivat näkemykset alan disruptiivista muutoksista ja finanssialan startupien, fintechien, roolista muutosten aikaansaajina. Tuossa keskusteluympäristössä toimi kohdeorganisaationi, osuustoiminnallinen finanssikonserni OP Ryhmä, ja sen keskusyhteisö, johon tutkimustyöni keskittyi. Keskusyhteisöä ohjasivat osuuspankkien edustajista

koostuva hallintoneuvosto, ja ryhmän keskeinen hallinnointikeino oli pääjohtajan käsissä oleva pitkät perinteet omaava strategiatyö.

Ryhmän strategiatyö oli rakentunut vuosien saatossa tiettyyn kolmivuotista sykliä seuraavaan muottiin, jossa osuuspankit osallistuivat strategiatyöhön vähäisesti, ja strategian tuotokset olivat luonteeltaan yleisiä, laajoja tahtotiloja kuvaavia dokumentteja. 2010-luvun alussa ryhmässä alkoi kuitenkin tapahtua muutoksia, jotka liittyivät digitaalisten teknologioiden, kuten mobiilisovellusten, kehittymiseen. Vuonna 2014 digitaalisiin teknologioihin liittyvä muutos saavutti huippunsa, ja digiherätykseksi nimittämäni monisyisen ilmiön myötä yhtiössä alettiin puhua digitalisaatiosta tietyillä, hegemonisilla tavoilla, jotka lopulta aikaansaivat strategisia muutoksia. Digiherätyksen jälkeen strategiatyötä pyrittiin uudistamaan, mutta organisaation strategiatyön käytännöt pysyivät sitkeästi samoina, vaikkakin niiden toteutustavoissa tapahtui strategian kannalta merkittäviä muutoksia. Lopulta nämä kielellisesti rakentuneet muutokset manifestoituivat OP Strategia 2016 -dokumentaatioon. Seuraavassa luvussa kuvaan tutkimukseni löydökset.

5. Löydökset

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni löydökset, joiden avulla vastaan tutkimuskysymykseeni, miten diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategista muutosta organisaation strategiatyössä? Löydöksissäni vastaan myös apukysymyksiini, jotka kuuluvat:

1. Millaisissa strategiatyön käytännöissä muutokset rakentuvat?
2. Millaisia paikallisia tulkintoja diskurssi digitalisaatiosta saa?
3. Miten digitalisaatiotulkintoja käytetään luomaan ja legitimoimaan organisaation strategista muutosta?

Jotta pystyn kuvaamaan strategisen muutoksen rakentumista strategiatyössä, aloitan luvussa 5.1 analyysillä kohdeorganisaation strategiakäytännöistä, eli siitä, kuinka strategiatyö OP Ryhmässä tapahtui. Tarkastelen tuossa luvussa siis vastauksia ensimmäiseen apukysymykseeni. Luvussa 5.2 käsittelen digiherätyksen eli hegemonisen digitalisaatiopuheen saamat digitalisaatiotulkinnat OP Ryhmässä. Nämä olivat toimijoiden jakamia ja yhdessä synnyttämiä käsityksiä siitä, mitä digitalisaatio organisaatiolle merkitsee. Tässä luvussa etsin siis vastauksia apukysymykseen 2. Luvussa 5.3 esittelen löydökseni hegemonisten tulkintojen operointitavoista luvussa 5.1 analysoiduissa strategiakäytännöissä. Tämä tarkoittaa digitalisaatiotulkintojen vaikutusta strategiatyössä toteutettuun toimintaan ja toimijoihin, mikä sai aikaan strategisia muutoksia kolmen operointitavan, havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen, kautta. Tässä luvussa vastaan apukysymykseen 3 sekä pääkysymykseen. Luvussa 5.4 osoitan, kuinka havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen ilmenivät myös strategiadokumentissa strategisia muutoksia legitimoiden, mutta samalla vaientaen muutostoimenpiteiden mahdollisia vastakkaisia tai negatiivisesti koettavia vaikutuksia. Myös nämä löydökset vastaavat apukysymykseen 3 ja ovat osa pääkysymyksen vastauksia.

5.1 Strategiatyö käytäntöinä

Tässä alaluvussa esittelen tulosteni ensimmäisen kerroksen, jossa tarkastelen, millaisissa strategiakäytännöissä muutokset tapahtuvat. Kuvaan siis millaisista käytännöistä kohdeorganisaationi strategiatyö koostuu. Tätä analyysiä tehdessäni havaitsin, että vaikka digiherätys toi OP Ryhmään uudenlaisen strategian tekemisen prosessin, strategian tekemisen tapa käytäntöjen tasolla ei kuitenkaan muuttunut. Analysoin aineistostani neljä strategiakäytäntöä, jotka nimesin otsikoilla analyysien tekeminen, työryhmätyöskentely, kehittämisen valmistelu ja strategian hyväksyminen. Nämä käytännöt näyttäisivät olleen samat ennen ja jälkeen digiherätyksen, huolimatta siitä, että strategiaprosessin toteutustapaa yritettiin organisaation strategisen suunnittelun yksikön toimesta muuttaa luvussa 4 kuvatulla tavalla. Kuitenkin käytäntöjen sisällä tapahtuva toiminta ja itse toimijat muuttuivat digiherätyksen myötä, millä oli merkittävä rooli strategisen muutoksen diskursiivisessa rakentumisessa. Paikalliset tulkinnat digitalisaatiosta operoivat tässä luvussa kuvatuissa strategiakäytännöissä, kuten tulen luvussa 5.3 kuvaamaan, vaikuttaen luvussa 5.4 osoitettavalla tavalla myös strategiadokumentin sisällöissä eli strategisissa muutoksissa. Siispä ymmärtääksemme sitä kontekstia, joissa digitalisaatiotulkinnat operoivat strategista muutosta, tarvitsemme syvällisen ymmärryksen kohdeorganisaation strategiakäytännöistä.

5.1.1 Analyysien tekeminen

Ensimmäinen aineistostani tunnistettava strategiatyön käytäntö on toimintaympäristön analysointi, joka yhdistyi organisaation omien toimintavalmiuksien arviointiin. Tällainen ympäristön ja omien kyvykkyyksien analysointi on perinteinen strategisen suunnittelun tutkimustradition mukainen strategiakäytäntö. Toimintaympäristön analyyseillä vaikuttaisi olevan keskeinen rooli OP Ryhmän strategiatyössä etenkin virallisia strategiaprosesseja edeltävissä vaiheissa. Kunkin strategiaprosessin lähtökohdaksi nähdään haastateltujeni puheessa toimintaympäristön analyysi ja siitä liikkeelle lähtevä strategisten teemojen valinta ja edelleen niistä alkava työryhmätyöskentely varsinaisessa strategian valmistelussa. Erityisesti ennen digiherätystä niiden analyysien määrä, jotka edelsivät strategiaprosessia, saattoi olla valtava, kuten ryhmän strategiayksikössä työskentelevä haastateltavani toteaa:

> ”...me käytiin makroympäristöä ja demografista kehitystä. Niitä dioja taisi olla joku 200-300 mitä tehtiin. Erilaisia muutosvoimia, muutostekijöitä. Kaadettiin se suppilo ja sieltä sitten tiivisty ja valikoitu tärkeimmät teemat siinä tausta-aineistovaiheessa.”

Haastateltava kuvailee, kuinka strategian varsinaista valmistelutyötä alustavat analyysit keskittyivät erityisesti yleisten kansantaloudellisten trendien

luotaamiseen ja olivat laajuudeltaan ja vaaditulta työpanokseltaan mittavia. Esimerkiksi OP Ryhmän vuoden 2009 tai 2012 vuosikertomuksia lukiessa voidaan huomata toimintaympäristöanalyysin fokuksen olevan maailmantalouden lisäksi kotimaan taloudessa ja Suomen finanssitoimialassa. Vuoden 2009 vuosikertomuksen osion ”Toimintaympäristön katsaus” otsikot ovat:

> ”Vuoden 2010 keskeiset haasteet maailmantaloudessa”
> ”Suomen talouden odotetaan elpyvän”
> ”Korot maltilliseen nousuun 2010”
> ”Finanssimarkkinoiden kasvu pysyy hitaana”

Analyysien sisältö vaikuttaisi tuolloin olleen tiiviisti yleisessä maailmantaloudessa, Suomen talouden kehityksessä, korkoympäristössä ja finanssialan toimijoissa. Vuoden 2012 toimintakertomuksessa toimintaympäristön katsauksen pääteemat olivat suunnilleen yhteneviä, vaikkakin pienenä sisällöllisenä lisänä vuoden 2009 otsikoihin verrattuna oli kirjattu maininta finanssialan rakennemuutoksesta, joka sisälsi havainnon ”uusista jakelukanavista” ja ”toimialaliukumista”. Suurta painoarvoa nämä uudet sisällöt eivät kuitenkaan toimintakertomuksessa tai noiden vuosien strategiadokumenteissa saaneet.

Kun tarkastellaan analyysien tekemisen toimijoita eli strategiatyön käytännön toteuttajia, ovat keskeisessä roolissa olleet pitkään OP:n keskusyhteisön strategiayksikön analyytikot ja yksikköä johtava strategiajohtaja. Strategiayksikön keskeisimpiä tehtäviä on tuottaa analyysejä johdolle ja strategiaa valmisteleville työryhmille, missä työssä etenkin varsinaisten strategiakierrosten yhteydessä käytettiin myös ulkopulisilta toimijoita, lähinnä erilaisilta konsulttitaloja tuottamaan analyysejä. OP:n sisäiseen analyytikkojoukkoon kuului kahdeksan toimintaympäristön analyyseihin erikoistunutta asiantuntijaa, tehtävänimikkeiltään esimerkiksi market intelligence -analyytikoita ja ekonomisteja. Ryhmän strategiajohtaja toteaa kertoessaan oman työnsä sisällöstä vuonna 2015 tekemässäni haastattelussa:

> “Minun vastuullani on myös market intelligence, makroyksikkö ja näinpoispäin. Iso osa siitä analyysistä, joka sinne (strategian) tueksi tulee, tulee tämän organisaation kautta.”

Haastatellut kuvaavat tämän joukon työskentelevän aktiivisesti myös varsinaisten strategiakierrosten ulkopuolella. Ekonomistien ja analyytikoiden näkemykset vaikuttavat ryhmän päätöksentekoon sekä virallisissa strategiaprosesseissa että johdon jatkuvassa päätöksenteossa. Vaikka virallisia strategiaprosesseja toteutettiin ryhmässä kolmen-neljän vuoden sykleissä, tehtiin analyysejä toimintaympäristöstä jatkuvasti, kuten strategiajohtaja jatkaa kertoessaan työstään:

> “Lisäksi sellainen jatkuva pääjohtajan ja johtokunnan sparraus ja haastaminen. Missä meillä on mahdollisesti blind spotteja tai missä meidän käsitys itsestämme

> tai ympäristöstä voi olla väärä. Tai on minun mielestäni väärä. Eli tällaisia herätteitä, nostoja, keskusteluteemoja, myös silloin kun meillä ei ole mitään varsinaista virallista prosessia käynnissä. Koska kilpailutilanne ja toimintaympäristö elää jatkuvasti, ja toisaalta ymmärrys meidän omasta ryhmän tilasta ja meidän kyvykkyyksistä koko ajan muuttuu."

Toimintaympäristön analyysien tekeminen oli siis käytäntö, jota toteutetaan sekä virallisen strategiaprosessien yhteydessä että virallisten strategiaprosessien ulkopuolella. Toimijoina ennen digiherätystä olivat lähinnä keskusyhteisön asiantuntijat ja johto. Huomionarvoista on, että etenkin ennen digiherätystä osuuspankkien rooli analyysien tekemisessä ei ollut kovinkaan suuri. Osuuspankeilla ei haastateltujen keskusyhteisön strategiayksikön edustajien mukaan nähty olevan aikaa tai toisaalta tarvittavaa analyysien tekemisen osaamistakaan kattavien liiketoimintaympäristön tarkastelujen tekemiseen. Tällaista ajattelua kuvaa erään haastateltavani kuvaus:

> "...heillä (osuuspankeilla) ei kaikilla välttämättä ole sitä viisautta ja asiantuntemusta. Ja ennen kaikkea aikaa edes tehdä ja katsoa niitä asioita niin isosta kuvasta ja kulmasta. He tekevät omassa pankissaan sitä arjen työtä...Siispä jonkun on katsottava tämä koko Suomen iso kuva ja miten tämä koko toimialalla menee."

Organisaation pitkäaikaisen toimintatavan mukaisesti siis toimintaympäristön analyysit oli jätetty pitkälti keskusyhteisön asiantuntijoiden ja keskusyhteisön johdon väliseksi toiminnaksi, jota toteutettiin erityisesti strategiaprosesseja ennen, mutta myös niiden välillä. Tulen kuitenkin luvussa 5.3 osoittamaan, että vaikka tämä käytäntö strategityössä myös digiherätyksen jälkeen oli läsnä, sen rooli ja etenkin toimijat, jotka analyysien tekoa toteuttivat, muuttuivat digiherätyksen myötä.

Sekä haastateltujen puheista että keräämistäni dokumenteista on tulkittavissa strategiatyöhön liittyvän analyysityön olevan keskeinen tekijä siinä, kuinka organisaation toimijat strategian ymmärtävät ja millaisen merkityksen he strategialle antavat. Moni haastatelluista sanoittaa strategian olevan markkina-aseman analysointia, sen perusteella tehtyjä ratkaisuita organisaation toiminnassa ja kilpailuedun luomisessa. Tällainen ajattelu toisintaa strategiatutkimuksen perinteisen tutkimuslinjan mukaista strategiakäsitystä. Alla oleva haastattelulainaus kuvaa aineistossa esiintyvää sanoittamisen tapaa:

> "Mulle hyvä strategia on aina suhteessa markkinaan. Jos hyvä tuote on suhteessa muihin tuotteisiin tai asiakastarpeisiin, niin hyvä strategia on suhteessa muihin markkinan toimijoihin."

Näyttäisi siis siltä, että toimintaympäristön analysointi on ollut kohdeorganisaatiossani keskeinen strategiatyön käytäntö, jolle annetaan toimijoiden puheissa paljon painoarvoa. Eikä ihme, sillä tämän strategiatyön käytännön toimeenpanevana voimana toimi ryhmän pääjohtajan ohjaama johtokunta, joka kävi jatkuvaa dialogia ryhmässä ylintä päätäntävaltaa käyttävän hallintoneuvoston kanssa. Johtokunnan työvoimana analyysien

tekemisessä toimi keskusyhteisön strategisen suunnittelun asiantuntijakunta, joka tarvittaessa käytti ulkopuolista konsulttiapua työssään. Tulen luvussa 5.2 osoittamaan, kuinka digiherätys kiteytyi ja sai alkunsa etenkin toimintaympäristön muutokseen analysoinnista ja siihen liittyviin digitalisaatiotulkintoihin ulkoisista uhista. Strategiatyölle digiherätys merkitsi osittain toimintaympäristön analyysin käytännön korostumista, mutta toisaalta sen toteutustavan muuttumista, kun digitalisaatiotulkinnat tuottivat muutoksia strategiatyön käytäntöihin. Tähän palaan luvussa 5.3. Analyysien tekemisen käytäntöä seurasi organisaation strategiatyössä työryhmätyöskentely, jota kuvaan seuraavaksi.

5.1.2 Työryhmätyöskentely

Toinen kohdeorganisaationi keskeinen strategiakäytäntö liittyy tapaan valmistella strategiaa työryhmien toimesta. Tämäkin käytäntö on läsnä sekä digiherätystä edeltäneessä että sitä seuranneessa strategiatyössä. Tavoitteena toimintatavalla näyttäisi olevan saada strategian tekemiseen osallistumaan mahdollisimman suuri joukko ihmisiä sekä strategian sisällön tuottamiseksi että strategian hyväksymisen ja toteuttamisen helpottamiseksi. Käytäntö juurtaa juurensa ryhmän osuustoiminnalliseen rakenteeseen ja yhteisesti hyväksyttyyn toiminannanohjaustapaan. Strategia on ryhmän sääntöjenkin mukaan luotava yhteistyössä osuuspankkien ja keskusyhteisön välillä, kuten esimerkiksi seuraava ote ryhmän vuoden 2012 vuosikertomuksesta osoittaa:

> ”OP-Pohjola-ryhmän strategian uudistamisen prosessissa ja strategian toteuttamisessa avainsanoja ovat avoimuus ja vuoropuhelu. Osuustoiminnallisena ryhmänä meille on tärkeää, että henkilöstön lisäksi myös omistajajäsenet pääsevät vaikuttamaan strategiaan ja työstämään sitä osuuspankkien ja ryhmän hallinnossa olevien edustajiensa kautta.” (OP Ryhmän vuosikertomus 2012)

Strategia ei siis voisi sääntöjenkään puitteissa OP Ryhmässä olla asia, jonka ryhmän johtokunta tekee ja jota organisaatio seuraa. Ryhmän hallintomalli, jossa omistaja-asiakkaiden edustajat valitaan pankkien edustajistoihin tuomaan omistajien tahdon esiin, heijastuu myös strategian tekemiseen, erityisesti työryhmätyöskentelyn käytännön kautta. Toimintatapaa kuvaa seuraava haastatteluote:

> ”Sitä varsinaista strategiaa tehdään teemapohjaisesti. Siellä on joku strateginen perusta, mutta sen jälkeen aina täällä strategiaprosessiin on valikoitunut ehkä noin työlukuna kuusi teemaa jotka on sillä hetkellä koettu strategisessa mielessä tärkeiksi, tai jotka on sellaisia teemoja joista koetaan muutoin että ryhmässä on hyvä keskustella.”

Työryhmien teemat saivat alkunsa perinteisessä strategiamallissa OP:n keskusyhteisön johdon aloitteista ja ne vahvisti ryhmän hallintoneuvosto.

Työryhmille toimitettiin OP-keskusyhteisön strategisen suunnittelun yksikön toimesta toimintaympäristöanalyysejä ja muuta taustamateriaalia kuhunkin teemaan liittyen. Lisäksi strateginen tuki tuotti powerpoint –pohjat, joihin kunkin teeman lopputulemat kiteytettiin. Tähän työskentelyyn varattiin digiherätystä edeltäneissä strategiaprosesseissa aikaa kolmesta neljään kuukautta.

Esitettyyn lainaukseen sisältyy huomio siitä, että teemat eivät ole ainoastaan ”strategisesti tärkeitä” asioita, vaan myös asioita, ”joista on hyvä ryhmässä keskustella”. Työryhmätyöskentely näyttäisi siis olevan käytäntö, jossa ei ainoastaan luoda strategiaan kirjattavia päätöksiä ja toimenpiteitä vaan myös keskustellaan ryhmälle tärkeistä asioista. Tämä keskusteluttamisen elementti näkyy myös strategiatyöryhmien toimijoissa, joiksi etenkin ennen digiherätystä olleessa toimintamallissa oli valikoitunut paljon osuuspankkien hallinnon edustajia. Työryhmien virallisina puheenjohtajina toimivat myöskin osuuspankkien edustajat:

> ”Yleensä hallintoneuvosto on nimittänyt työryhmän valmistelemaan jotakin teemaa, ja (keskusyhteisön) johtokunnan jäsenet on olleet teematyöryhmän varapuheenjohtajana. Hallintoneuvostosta joku, tai jonkun pankin toimitusjohtaja, on ollut vetäjänä. Ja kyllä voi sanoa että se varapuheenjohtajan rooli on koko lailla keskeinen siinä kunkin teeman työstämisessä. Se on ehkä enemmän governance-asia että joku muu vetää sitä, tai halutaan näin niin kuin ryhmän sitouttamismielessä oleva asia. Alusta alkaen haetaan sitä, että on ryhmän strategia, eikä niin että on keskusyhteisön ja johdon agenda.”

Vastaavista huomioista aineistossani voidaan tulkita, että keskusyhteisön johdon rooli työryhmätyöskentelyssä on ollut keskeinen, vaikkakin myös osuuspankkien edustajilla on ollut työskentelyssä jonkinlainen rooli. Samalla huomataan työryhmätyöskentelyn merkitys ryhmän sitouttamisessa yhteisesti hyväksyttävään strategiaan: strategian on haluttu olevan ryhmän ja erityisesti osuuspankkien strategia eikä vain keskusyhteisön johdon luoma strategia, johon koko ryhmän olisi vaikeampi sitoutua.

Kun haastateltavat puhuvat työryhmien työstämien teemojen sisällöistä, on puheessa havaittavissa kriittisyyttä keskusteluun valittuja aiheita kohtaan. Nämä aiheet näkyivät myös strategiadokumentteihin lopulta kirjattuina asioina. Kritiikki ilmeni seuraavaan tapaan:

> ”Aiemmin meidän strategioissa oli paljon asioita jotka oli myös vähän tulkinnanvaraisia, tai mahtavia tahtotiloja. Kovia tavoitteita, jotka kyllä sitten käytännössä monella osa-alueella myös johtivat hyvin merkittäviin kehittämishankkeisiin. Mutta sitä ei välttämättä sanottu aina niin eksplisiittisesti, tai oltu välttämättä kiinnostuneita siitä, millä toimenpiteillä siihen johonkin markkinaosuustavoitteeseen tai kasvutavoitteeseen tai taloudelliseen tavoitteeseen päädytään.”

Vaikuttaisikin siltä, että osallistamalla työryhmätyöskentelyyn laveasti ryhmän hallinnon edustajia, päätyivät työryhmät tekemään strategian sisällöistä varsin julistavia. Konkreettisia toimenpiteitä, kuten kehittämisvalintoja, ei juuri

pohdittu strategiatyön aikana. Tämä heijastuu ryhmän kehittämisen ohjaamiseen ja strategian hyväksyntäkäytäntöihin, joita avaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Kun työryhmät olivat saaneet työnsä valmiiksi, OP Osuuskunnan strategisen suunnittelun yksikkö keräsi aineistot yhteen ja koosti niistä useita kymmeniä, jopa satoja PowerPoint-sivuja sisältäneen ensimmäisen version strategiadokumentista. Tuo dokumentti lähetettiin liittokierroksille osuuspankkiliittoihin, mistä lisää luvussa 5.1.4 ”Hyväksyminen”.

Digiherätyksen jälkeen strategian tekeminen oli edelleen vahvasti ryhmätyöskentelyyn pohjautuvaa. Työryhmätyöskentelyyn kuitenkin osallistettiin vähemmän osuuspankkien hallintoa, ja työryhmien puheenjohtajinakin toimivat keskusyhteisön johtokunnan jäsenet, eivätkä osuuspankkien edustajat, kuten ennen digiherätystä oli ollut. Toisaalta erityisesti asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilökunnan edustajia oli mukana erityisesti vuoden 2016 strategiatyötä edeltäneessä ”Tulevaisuudenkuva 2020”-hankkeessa. Työryhmätyöskentelyä myös avattiin vuoden 2016 strategian valmistelussa enemmän osuuspankkien henkilökunnalle erilaisia digitaalisia kanavia käyttämällä ja tekemisen sisältö oli aiempaa enemmän konkreettisten tekojen ja palveluiden valmistelussa.

5.1.3 Kehittämisen valmistelu

Kolmas strategiatyön käytäntö kohdeorganisaationi strategiatyössä liittyy siihen, kuinka strategiatyössä otettiin huomioon erilaisten palveluiden kehittäminen. Varsinkin ennen digiherätystä kehittämisratkaisujen tekeminen nähtiin pitkälti varsinaisesta strategiatyöstä irrallisena asiana. Tuote- ja palvelukehitykseen käytettävien resurssien jaosta päätettiin organisaatiossa kahdesti vuodessa suoritettavassa kehittämisresurssien allokoinnissa, jossa johto jakoi olemassa olevasta kehitysbudjetista resurssit eri kehityshankkeille. Lähes poikkeuksetta kaikki haastateltavat huomioivat, että tuossa allokoinnissa käsiteltävät hankkeet olivat valtaosin olemassa olevien järjestelmien uusimista tai regulaation pakottamia järjestelmäuudistuksia. Näillä ei nähty olevan paljoakaan tekemistä uusien innovatiivisten palveluiden kanssa. Uusien palveluiden toteuttaminen koettiin tässä toimintamallissa haastavaksi, kuten esimerkiksi seuraava johtokunnan jäsenen haastattelulainaus osoittaa:

> ”Meillähän on kehittämisputki täynnä. Meillä on valtava määrä isoja perusinvestointeja, joihin meillä on sitoutunut meidän euroraami aika totaalisesti. Meillä ei jää riittävästi kaistaa tälle uuden kehittämiselle.”

Kehitysresurssit olivat siis sitoutuneet inkrementaalisten kehitysaskeleiden tekemiseen eikä kehitysbudjetin koosta päättäminen kuulunut strategiatyöhön ennen digiherätystä. Kriittisimmät sävyt pohtivatkin ryhmän kehitystyön mielekkyyttä ja toisaalta yhteensopivuutta strategisten linjausten ja johdon tahdon kanssa, kuten seuraavassa otteessa tuore johtokunnan jäsen pohtii:

> ”Jos mä nyt mietin mun uudessa tehtävässä suurinta järkytystä, niin se liittyy kyllä tähän tuote- ja palvelukehitykseen. Tämähän on ihan käsittämätön kokonaisuus. On tehty päätös, että käytetään 150 miljoonaa kehittämiseen, ja sen jälkeen lähetään ikään kuin manageeraamaan sitä et saadaan 150 miljoonaa käytettyä eri liiketoiminta-alueiden välillä jollakin kriteereillä. Mutta pitäisikö ehkä ajatella sitä, että me pannaan joku määrä euroja tänne ja katso mitä täällä toisella puolella tulee ulos. Eli teoriassa meillä voi olla tilanne, että me kroonistutaan käyttämään 150 miljoonaa joka ikinen vuosi, mutta meiltä tulee toisesta päästä vaan miljoona pihalle. Minkään näköistä aitoa seurantaa siitä ei oikeastaan ole, eli koko tuote- ja palvelukehityssalkun johtaminen on ollut aika lailla hukassa.”

Lainaus kertoo kahdesta strategiatyön ja palvelukehityksen suhteeseen liittyvästä havainnosta. Ensinnäkin organisaatiossa oli pitkään päätetty kehittämisbudjetti strategiasta erillisenä asiana, johon strategiadokumenttiin kirjatuilla päätöksillä ei juurikaan ollut vaikutusta. Toiseksi varsinkin keskusyhteisön johto sanoitti haasteena, että linkki strategian ja kehittämispäätösten välillä oli etenkin ennen digiherätystä heikko. Tätä selittää haastateltavien mukaan strategian luominen työryhmätyöskentelyssä, hyvin laajaa joukkoa strategiadokumentin tekemiseen osallistaen, mutta vain vähäisesti uusien palveluiden kehittämiseen keskittyen. Tämä johti kuvausten mukaan siihen, ettei strategiadokumentissa otettu juuri kantaa siihen, mitä tuote- ja palvelukehityksessä pitäisi tehdä ja mitä ei. Tällöin strategia ei paljonkaan saanut painoarvoa, kun kehitysmäärärahoja jaettiin. Haastatteluaineistoni kenties kriittisintä, mutta asiaa havainnollistavinta, laitaa edustaa seuraava palvelukehittämisen parissa työskentelevän keskijohdon edustajan kommentti:

> ”Eihän täällä ole selkeää strategiaa. Viimeinen strategiadokumentti on vuodelta 2012:ko se nyt on. Ja siellä ei ole kun 60 kohtaa tai jotain sellaista (sarkastisesti). Et jos sä kysyt multa nyt tai joltain muulta, että mitkä on prioriteetit täällä. Niin sä tuut saamaan joka kerta erilaisen vastauksen. Jolloin se on ihan utopiaa että se pystyy ohjaamaan jotain kehittämistä tai ylipäätänsä liiketoimintaa tai jotain muuta.”

Tästä ja vastaavasta puheesta aineistossani on tulkittavissa, että sekä keskusyhteisön johto että kehittäjät toivoivat kehittämisratkaisujen näkyvän selkeämmin strategian valmistelussa ja itse strategiadokumentissa, jonka odotettiin sisältävän ohjeita kehittämisen suunnan valintaan ja uusista palvelukehittämishankkeista tehtävään päätöksentekoon. Etenkin ennen digiherätystä kehittämisasiat eivät kuitenkaan saaneet paljoakaan huomiota strategian valmistelussa ja sitä myötä itse strategiadokumentissa. Tulkitsen tämän selittyvän kahdella tekijällä.

Ensinnäkin palaamme työryhmätyöskentelyn käytäntöön ja sen toteuttajiin. Strategiaa valmistelevassa työryhmätyöskentelyssä keskeisimpiä toimijoita olivat ennen digiherätystä keskusyhteisön johto, strategiayksikön asiantuntijat sekä osuuspankkien hallinnon edustajat. Tämä joukko, etenkään

osuuspankkien hallinnon edustajat, ei ollut se joukko, joka OP:lla työskenteli päivittäin uusien palveluiden kehittämisen kanssa. Tämän vuoksi on luonnollista, ettei heidän toteuttamassaan strategian valmistelussa kehittämisen ”operatiiviseksi” koetut aiheet nousseet tekemisen keskiöön.

Toisena seikkana, joka tulee myöhemmin osoitetusti digiherätyksen myötä muuttumaan, oli kehittämisasioiden kokeminen toimijoiden keskuudessa ”ei strategisina”, sillä etenkin ennen digiherätystä toimintaympäristön odotettiin pysyvän verrattain stabiilina. Tämä liittyy analyysien tekemisen käytäntöön, jonka kohdalla kirjoitin analyysien tekemisen keskittyneen ennen digiherätystä perinteisesti ymmärrettyyn finanssitoimialaan ja yleiseen kansantaloudelliseen tilanteeseen – seikkoihin, joihin tuote- ja palvelukehityksellä ei liiemmälti koettu olevan vaikutusmahdollisuuksia tai joista kehitystoimenpiteiden ei koettu suuresti tarvitsevan vaikutteita. Lisäksi tällä strategiatyön käytännöllä oli keskeinen merkitys strategiatyössä, jolloin palvelukehityksen teemat jäivät strategiatyössä pienelle painoarvolle.

Ennen digiherätystä kehittämisen ohjaus ei siis ollut kovinkaan suoraviivaisesti läsnä strategiatyössä, vaan kehittämistä ja siihen liittyviä linjauksia tehtiin strategiatyöstä erillisenä toimintana. Digiherätys kuitenkin muutti merkittävästi tätä strategiakäytäntöä, josta syystä sen esittely ja linkittyneisyys, tai linkittymättömyys, strategiaan oli syytä tässä vaiheessa esitellä. Digiherätys muutti etenkin sitä, millaiset asiat nähtiin ”strategisesti merkittäviksi” ja mikä oli uusien palveluiden kehittämisen rooli ryhmän toiminnassa ja strategiatyössä. Tähänkin palaan luvussa 5.3. Ensin kuitenkin esittelen vielä neljännen strategiatyön käytännön, strategian hyväksymisen, joka osoittaa strategian merkityksen ryhmän ohjausvälineenä ja toisaalta selittää strategiadokumentteihin kirjattujen linjausten historiallista sävyä.

5.1.4 Hyväksyminen

Neljäs kohdeorganisaatiolleni ominainen strategiakäytäntö oli strategiadokumentin hyväksyminen. Siihen olennaisesti liittyi strategiatekstin sanoittaminen eli strategian sanamuotojen ja esitystavan muokkaaminen hyväksyntää varten. Ennen tähän käytäntöön tarkemmin pureutumista on tarpeen kerrata lyhyesti ryhmän hallintotapaa. Kuten aiemmin kerroin, OP Ryhmässä ylintä valtaa käyttää OP Osuuskunnan (”keskusyhteisö”) hallintoneuvosto, jonka tärkeimmäksi tehtäväksi on mainittu hyväksyä ryhmän strategia ja valvoa sen toteutusta. Hallintoneuvostossa on 34 osuuspankkien edustajaa, lähinnä osuuspankkien toimitusjohtajia tai hallitusten puheenjohtajia. Hallintoneuvoston sisällä toimii viisi valiokuntaa, työvaliokunta, tarkastusvaliokunta, palkitsemisvaliokunta, riskienhallintavaliokunta ja johdon nimitysvaliokunta. Näistä strategian suhteen keskeisin on työvaliokunta, jonka tehtäväksi on yrityksen verkkosivuilla kirjattu muun muassa:

> ” ...avustaa hallintoneuvostoa OP Ryhmän strategian valmistelussa ja sen toteuttamisen seurannassa, osallistua ryhmässä valmisteilla olevien merkittävien hankkeiden valmisteluun ja huolehtia niiden seurannasta.”

Strategian hyväksymisen työjako OP Osuuskunnan johtokunnan ja hallintoneuvoston välillä on selkeästi ennalta ohjesäännöissä määrätty, eikä siitä haastateltujen mukaan tehty poikkeuksia, puhuttiin sitten digiherätystä edeltäneestä tai sitä seuranneista strategiaprosesseista. Keskusyhteisön strategiayksikön asiantuntija tiivistää strategian hyväksymisprotokollan seuraavasti:

> ”Kaikki strategiaohjelmat menevät johtokunta, työvaliokunta, hallintoneuvosto. Se on se kolme. Kaikki mitkä valmistelee, on aina nämä kolme. Siitä ei voida poiketa, että ne tietyt asiat, strategiset asiat, ne päätetään tällä tavalla.”

Vastaavat kommentit ja niiden tapa kertoa hyväksyntäprosessista osoittavat sen olevan hyvin juurtunut ja pitkän historian sekä legitimiteetin omaava käytäntö organisaatiossa. Ennen tätä varsinaista ”hyväksyntäputkea” strategiamateriaalit käytetään liittokierroksilla, joissa osuuspankkien edustajat pääsevät kommentoimaan alustavaa strategiadokumenttia. Osuuspankit on jaettu kuuteentoista liittoon ja strategian liittokierrokset tarkoittivat työryhmätyöskentelystä syntyneiden alustavien strategiadokumenttien jakelua liittojen edustajille, ja lisäksi keskusyhteisön edustajien, yleensä strategiajohtajan tai jonkun johtokunnan jäsenen, vierailua liiton kokouksiin. Kokouksissa keskusyhteisön edustaja esitteli strategiadokumenttia ja kuuli kommentteja ja palautetta sitä koskien. Liittokierrosten merkitystä kuvastaa seuraava lainaus, jossa haastateltu kertoo vuoden 2015 strategisten kehityshankkeiden käsittelystä:

> “...Ne (strategiadokumentin hyväksynnät) olisi pitänyt mennä johtokunta, työvaliokunta ja sitten hallintoneuvosto, ilman tätä laajaa ryhmäkäsittelyä....Mutta ne kaikki menikin tähän laajaan ryhmäkäsittelyyn... Tässä oli niin isoja asioita tähän digitalisaatioon liittyen erityisesti. Ja sitten myös tähän osuustoiminnalliseen, tähän ytimeen, perustaan. Koska sillä mentiin ottamaan kantaa meidän strategian perustekijöihin. Niitä ei voi täältä vaan osuuspankeille sanoa. Että ’nyt keskusyhteisön hallintoneuvosto nämä siunasi ja päätti, that’s it’. Me emme saa siten porukkaa niiden taakse. Me täytyy sitouttamismielessä käyttää siellä (liittokierroksilla).”

Otteesta on havaittavissa kaksi kiinnostavaa seikkaa. Ensinnäkin liittokierrosten merkitys strategiadokumentin hyväksymisessä näyttäisi olleen varsin olennainen osa hyväksymistä ja tätä käytäntöä oli vaikea muuttaa. Vaikka vuoden 2015 strategiset kehitysohjelmat oli tarkoitus hyväksyttää ilman liittokierroksia, ne päädyttiin kuitenkin toteuttamaan, kun ohjelmien sisältö osoittautui ryhmän tulevaisuuden kannalta merkitykselliseksi. Toisaalta tämä lainaus kuvastaa liittokierrosten merkitystä ryhmää strategian taakse sitouttavana käytäntönä. Samaan tapaan kuin työryhmätyöskentelyn käytännössä myös hyväksymisprosessissa liittokierroksineen ei näyttäisi olleen

kyse vain yksinkertaisesta strategian sisällön luomisesta ja päättämisestä vaan myös vahvasti suuren organisaation johdon ja henkilöstön sitouttamisesta tehtyjen päätösten taakse.

Strategian hyväksymisen käytäntö on myös ajallisesti, ja prosessin osana, jatkumoa työryhmätyöskentelylle. Kun analyysien ja työryhmätyöskentelyn pohjalta oli luotu suuri määrä materiaalia ja hahmoteltu monien teemaryhmien toimesta mitä strategiassa haluttaisiin sanoa, tuli dokumenteista erittäin suuria ja toisaalta myös sisällöstä usein verrattain yksityiskohtaista. Dokumentit olivat paikoin asiasisällöltään monimutkaista ja syvää asiantuntemusta vaativia. Toisaalta niissä oli myös sisältöä, joka saattoi aiheuttaa ryhmän sisällä ristiriitoja. Siispä näitä laajoja tuotoksia täytyi supistaa ja muotoilla ymmärrettävään muotoon, jotta niistä pystyisivät päättämään osuuspankkien hallintohenkilöt. Näistä henkilöistä moni ei ole finanssialan kaikkien osa-alueiden asiantuntijoita ja heillä toisaalta saattaa olla paikoin hyvinkin eriäviä näkemyksiä strategian sisällöstä.

Tätä supistamista ja muotoilua haastatellut kuvasivat erityisesti vuonna 2015 tuottamassani aineistossa sanalla ”hiulaaminen”, josta käytän vähemmän latautunutta termiä ”sanoittaminen”. Ensimmäinen varsinainen sanoittamiskierros tarvittiin työryhmien töiden jälkeen ennen kuin materiaalit lähtivät liittokierroksille. Yksi keskusyhteisön keskijohdon edustaja kuvaa tätä puhuessaan aiemmin mainituista vuoden 2015 strategisista kehitysohjelmista:

> ”Me halusimme altistaa sen (strategiadokumentti) laajalle käsittelylle, missä kaikki pankit ja hallinnot saa kommentoida sitä. Silloin se viestintä pitää olla sellaista, että asiaan kovin syvälle vihkiytymätönkin pystyy mieltämään, onko tämä järkevää vai ei. Sehän johtaa siihen, että tiiviimmin ja yksinkertaisemmin täytyy sanoa. Silloin ne nyanssit äkkiä jäävät pois. Täytyy valita, mitä sanot.”

Työryhmien tuottamat strategiadokumentin sisällöt siis muokattiin liittokierroksia varten yksinkertaisempaan ja tiiviimpään muotoon. Kun liittokierrokset oli tehty, seurasi toinen vaihe sanoittamista, kun materiaalit valmisteltiin ensin johtokunnan ja sitten hallintoneuvoston työvaliokunnan ja lopulta hallintoneuvoston päätöstä varten. Erityisesti pääjohtajan ja OP Osuuskunnan strategiajohtajan rooli strategiadokumentin hyväksymisprosessiin sopivaan muotoon saattamisessa ja siihen liittyvässä sanoittamisessa on suuri. Tämä rooli tuntuu muodostuneen heille luontaisesti, sillä heillä on paras tietämys hallintoneuvoston työskentelytavoista ja pohjatiedoista ja toisaalta vastuu strategisten teemojen tai kehityshankkeiden valmistelusta. Strategiajohtaja itse toteaa asiasta kysyttäessä hieman leikkisästikin:

> ”Minä olen se, joka on niitä sanoja muotoillut 17 vuotta niin monessa prosessissa. Tämä on ihan mun ydinosaamista (sarkastisesti). Pääjohtaja ja minä olisimme parhaimpia kandidaatteja kirjottamaan OP-suomi-sanakirjan, jos sellainen tarvitsisi kirjottaa.”

Pääjohtaja, strategiajohtaja ja johtokunnan jäsenet esikuntineen ovat siis olleet niitä toimijoita, jotka sekä ennen että jälkeen liittokierrosten ovat sanoittaneet strategiaa hyväksymiseen kelpaavaan muotoon, heidän omien sanojensa mukaan tiiviissä yhteistyössä hallintoneuvoston ja erityisesti sen työvaliokunnan jäsenten kanssa. Tässä prosessissa olennaista on ollut ymmärtää, millaisia asioita hallinnon edustajille esitetään ja kuinka esitettävä materiaali saadaan riittävään tiiviiseen muotoon. Sanoittamisen eri vaiheissa materiaali kutistui ja sisältö laventui entisestään, kuten eräs strategiatyöryhmissä työskennellyt kehittäjä totesi:

> ”Viime kädessä Y ja X (kaksi johtokunnan jäsentä) kasasi siitä sen johtokuntamateriaalin. Siitä karsiutui 90 pinnaa pois.”

Vastaavista haastatteluotteista aineistossani on tulkittavissa työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden henkilöiden ajoittainen turhautuminenkin, kun heidän tekemänsä tekstisisällöt jäivät pois lopullisista strategiadokumenteista. Työryhmissä saatettiin käsitellä jonkin verran myös konkreettisia toimenpiteitä, jopa kehitettäviä palveluita ideoitiin, mutta etenkin ennen digiherätystä nämä sisällöt karsiutuivat usein pois hyväksymisprosessissa tehtävissä dokumenttien muokkauksissa. Sanoittamisessa onkin tulkittavissa strategiatyön toteuttajien käsitys strategisen ja operatiivisen tason päätösten erosta. Tämä erottelu strategisiin ja operatiivisiin päätöksiin ilmeni myös kehittämisen valmistelun käytännössä, kuten kuvasin edellisessä luvussa. Erityisesti ennen digiherätystä, jolloin uusien palveluiden rooli ryhmän strategialle ei ollut vielä järin keskeinen, koettiin operatiivisten kehittämisasioiden olevan OP Osuuskunnan päätettäväksi jätettäviä asioita:

> “Meillä sitä konkretiaa oli siellä alla kyllä. Mutta kun sitä alkoi olemaan sitä aineistoa ja tekemistä sellainen määrä, että vaikka yritettiin viedä ylätasolle, niin olikohan se nyt 250 sivua mitä meni hallintoneuvostolle. Niin totesimme ettei hallintoneuvostolle voida tällaisia pitkiä listoja ja muita laittaa. Siispä sinne hallintoneuvostolle näkyvä osa oli sitä ylätasoa, ja konkretiaa oli pöytälaatikoissa.”

Digiherätyksen jälkeen, kun analyysi toimintaympäristöstä oli osoittanut ryhmän nykyisen tuoteportfolion ja palvelut riittämättömiksi, nousivat nämä aiemmin operatiivisiksi koetut asiat hyvin keskeiseen rooliin strategiassa, eivätkä ne enää ”jääneet pöytälaatikkoon”. Tähän palaan luvussa 5.3.

Strategiadokumenttien luomisen eli strategiatyön voitiin katsoa päättyneen, kun strategiadokumentit oli eri hyväksymisvaiheissa sanoitettu haluttuun muotoon ja lopulta hyväksytty. Kaikissa tarkastelujaksoni kolmessa strategiaprosessissa hyväksyntä toteutettiin protokollan mukaisesti, eli strategiadokumentin hyväksyi liittokierrosten jälkeen OP osuuskunnan johtokunta, sitten työvaliokunta ja lopulta kaksipäiväisessä kokouksessa strategian vahvisti hallintoneuvosto.

Strategian hyväksyminen on viimeinen tässä tutkimuksessa tarkasteltavan strategisen muutoksen ja siihen liittyvän strategiatyön kannalta merkityksellinen OP Ryhmän strategiakäytäntö. Siihen liittyi olennaisesti strategian sanoittaminen hyväksyntää varten ja toisaalta ryhmän toimijoiden, etenkin osuuspankkien johdon, sitouttaminen strategiadokumenttiin kirjattavien päätösten tueksi. Strategian hyväksymiskäytännön keskeisimpiä toimijoita olivat OP Osuuskunnan johto, erityisesti pääjohtaja sekä strategiajohtaja, jotka kirjoittavat (tai joiden johdolla kirjoitettiin) sekä liittokierroksille lähetetyt alustavat strategiadokumentit että lopulliseen hallintoneuvoston hyväksyntään käytetyt strategiadokumentit.

Olen edellä esitellyt analyysini ja löydökseni kohdeorganisaationi, OP Ryhmän, strategiakäytännöistä. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 2) olen koostanut löydöksiäni kuvaavia aineistolainauksia edeltävässä tekstissä esitettyjen lisäksi. Ennen siirtymistä seuraaviin löydöksiin tiivistän tämän ensimmäisen löydöslukuni annin.

OP Ryhmässä strategialla on erityinen rooli osuustoiminnallisen ryhmän ohjaamisen kannalta. Sen lisäksi, että strategia on säännöllisin väliajoin kirjoitettu dokumentti tulevien vuosien toiminta-aikeista, tuon dokumentin luominen on prosessi, jossa ryhmän ylin hallinto ja keskusyhteisön johto keskustelee ryhmän osuuspankkien hallinnon ja johdon kanssa ryhmän tulevasta toiminnasta. Strategiatyö rakentuu analyysini perusteella neljästä käytännöstä, jotka ovat analyysien tekeminen, työryhmätyöskentely, kehittämisen valmistelu ja strategian hyväksyminen. Käytännöiksi olisi voitu tulkita myös muuta toimintaa, mutta nämä neljä kiteyttävät tulkintani mukaan hyvin kohdeorganisaation tapaa tehdä strategiaa. Toisaalta nämä käytännöt tarjosivat toimivimman kehyksen seuraaville analyysikerroksille, joissa tarkastellaan organisaatiossa ilmeneviä digitalisaatiodiskurssin tulkintoja sekä näiden käyttöä strategiatyössä.

Analyysien tekemisen käytännöllä tarkoitetaan usein varsinaisia strategiaprosesseja edeltäviä toimintaympäristön ja organisaation omien kyvykkyyksien analyysiä, yleensä taloudellisia ja ekonometrisiä analyysejä käyttämällä. Analyysien toteuttajina ovat perinteisesti olleet keskusyhteisön analyytikot ja johto. Työryhmätyöskentely taas on käytäntö, joka erityisesti mahdollistaa ryhmän eri yksiköiden, erityisesti osuuspankkien, edustajien osallistumisen strategian valmisteluun. Tässä käytännössä keskusyhteisön johdon ja hallintoneuvoston nimittämät työryhmät valmistelevat erilaisissa työpajoissa heille annettuja teemoja strategiadokumenttia varten. Työryhmät koostuivat perinteisesti osuuspankkien hallinnon edustajista sekä keskusyhteisön ylimmästä johdosta että keskijohdosta. Kehittämisen valmistelu on käytäntö, joka ei etenkään ennen digiherätystä kuulunut selkeästi strategiatyöhön (strategiadokumentin valmisteluun), mutta jonka suhde strategiaan nousi aineistossani selkeästi esiin ja joka näyttäytyi näin hivenen ”kätketympänä” käytäntönä kuin kolme muuta strategiakäytäntöä. Näin etenkin ennen digiherätystä. Viimeinen aineistoni pohjalta eroteltavissa ollut käytäntö oli strategian hyväksyminen, jossa huomion kohteeksi nousi erityisesti hyväksymisprosessin rooli ryhmän osuuspankkien ja miksei myös

keskusyhteisön henkilöstön sitouttamisessa strategian tueksi. Tähän käytäntöön kuului myös työryhmien tekstituotosten uudelleensanoittaminen ja supistaminen keskusyhteisön johdon toimesta. Näin toimittiin tulkintani mukaan, jotta strategia voitiin hyväksyttää ryhmän hallintoneuvostolla, jolla oli käytössään rajallinen määrä aikaa strategian hyväksymiseen ja toisaalta rajallinen ammatillinen osaaminen yksityiskohtien kommentointiin.

Taulukko 2. Strategiatyön historiallisesti rakentuneet käytännöt kohdeorganisaatiossa, aineistoesimerkkejä

Analyysien tekeminen	Työryhmätyöskentely	Kehittämisen valmistelu	Hyväksyminen
Toimintaympäristön ja oman organisaation kyvykkyyksien analysointi. Virallisen strategiaprosessin alussa, mutta myös jatkuvana toimintana.	Strategisten toimenpiteiden ja ”aiheiden” keskustelu ja suunnittelu OP Keskusyhteisön ja osuuspankkien kesken. Keskeinen osa asioiden hyväksyttäväksi saamista.	Palvelukehityksen ja sen budjetoinnin käsittely strategiatyön osana.	Formaali ja muuttumaton strategian hyväksymisprosessi, jossa eri elimet kommentoivat ja hyväksyvät ryhmän strategian.
Ennen digiherätystä keskittyi finanssitoimialaan ja makrotalouteen.	Ennen digiherätystä keskeisimpinä osallistujina keskusyhteisön johto ja osuuspankkien johtoa.	Ennen digiherätystä vähäisessä roolissa.	Ennen digiherätystä paljon huomiota sanoitukseen ja tekstisisällön painotuksiin.
Kuvaavia aineistolainauksia			
”Kyllähän me aikaisemmin tehtiin valtavat määrät tausta-analyysia ja dokumentaatiota ja muuta. Totta kai onhan meillä myös koko ajan market intelligence, koko ajan seurataan markkinaa ja regulaatiota ja kaikkee muuta, ja niitä isoja megatrendejä mitä tulee.” (Johtokunnan jäsen 2) *”2012 tehtiin enemmän perinteinen strategiatyö, niin kuin mä sen ymmärrän. Käytiin läpi valtava määrä tutkimuksia ja aineistoa ja sitten alettiin katsoa, et mikä näistä on sellanen kriittinen juttu tai mikä on sellainen muutos, mihin meidän pitää reagoida tai mihin me voidaan ottaa oletukseksi.”* (Asiantuntija, strateginen suunnittelu) *”Strategiatyössä teimme päätöksiä siitä mitä prioriteettejä meillä on seuraavat 2-5 vuotta. Ei me tiedetä minkälainen se kilpailuympäristö on vaikka neljän vuoden kuluttua, tai makrotalous on neljän vuoden kuluttua. Meillä on asiantuntijat, jotka pyrkii parhaimman mukaan arvioimaan niitä, mutta ne on kuitenkin aina hypoteeseja, arvailuja, estimaatteja, skenaarioita.”* (Strategiajohtaja) *”Meillä on perinteisesti kerätty mapillinen tavaraa, tehty SWOT-analyysia, kiitellään, pistetään mappiin, ei häiritse kenenkään elämää enää sen jälkeen, ulkoa tuotettu, that’s it.”* (Johtokunnan jäsen 4)	*”Meillä on osuustoiminnallinen rakenne. Niin me sitten osallistetaan ihan eri lailla kuin pörssiyhtiöissä. Tämä on ehkä semmoinen sosiaalidemokraattinen strategiaprosessi ihan sanan varsinaisessa merkityksessä.”* (Ylemmän keskijohdon edustaja 2) *”Kun ruvetaan puhumaan strategiasta, niin tämä pankkikenttä tulee heti siinä mukaan, ja ruvetaan miettimään, että pitääkö tämä altistaa sinne, pitääkö tämä viedä tämmöseen kenttäkäsittelyyn vai ei. Se vaikuttaa siihen prosessiin ja siihen sisältöön se vaikuttaa niihin topiceihin.”* (Ylemmän keskijohdon edustaja 1) *”Olin puhumassa sille* (johtokunnan jäsenen) *ryhmälle tästä murroksesta ja minua pyydettiin muotoilemaan suoraan meidän strategiaan lauseita. Mä olin lähettänyt heille jotka teki sitä strategiatyötä, kalvoja, ja näin omat kalvoni siellä. Mä tiedän, että mulla on ollut siihen vaikutusta.”* (Digitaalisesta palvelusta vastaava keskijohdon edustaja) *”Strategiaprosessissa osallistetaan kaikki toimijat mukaan, mutta siinä keskustelussa liian isossa roolissa on esittää viesti, jonka kaikki haluaa kuulla.”* (Johtaja 1, palvelukehitys)	*”Esimerkiksi varallisuudenhoidon kehitysohjelma. Minä kuvittelin alun perin, että se olisi kauhean konkreettisia tekemisiä. Mutta me sitten tätä iteroitiin ja näin, niin kyllä se liukui yllättävän lähelle tämmöistä julistuksenomaista, sellaista mitä meidän strategioissa yleensä on.”* (Johtokunnan jäsen 1 kertoessaan strategisesta kehityshankkeesta) *”Hyvä käytännön esimerkki siitä, että jos meidän strategiassa kuitenkin on jo huomattu digimurros vuonna 2012, mun mielestä siellä on. Siellä puhutaan uusista liiketoimintamalleista ja muusta, niin se ei millään tavalla tänä aikana ole vielä organisaatiossa näkynyt.”* (Yhdestä digitaalisesta palvelusta vastaava ylemmän keskijohdon edustaja) *”Kehittämiseen liittyen. Eilen juuri käytiin sellainen keskustelu, että kun tänne meidän liiketoiminnon strategiapaperiin on kirjotettu tämmöiset digitaaliset lähdöt. Ja eilen puhuttiin kehittämisen rahoituksesta ja todettiin et tää salkku on täynnä. Ja just edellinen keskustelu siitä, et tää strateginen prosessi, strategiaohjelma ollaan hyväksymässä jopa hallintoneuvostossa, niin mites tää nyt menee, ku ne kaikki tän vuoden rahat on käytetty, ja näitä pitäs edistää, mutta kun ne ei mahdu sinne. Nämä menee erillään toisistaan.”* (Liiketoimintajohtaja 2)	*”Täällä on vähintään yhtä tärkeetä se prosessi miten strategia syntyy, tai oikeestaan minkälainen keskustelu sen ympäriltä käydään, kuin itse lopputulos mitä sinne kirjataan. Johtokunnan jäsenillä hallintoneuvoston jäsenten ohella, on keskeinen rooli sen keskustelun pyörittämisessä täällä, ja tuolla maakunnissa, OP-liitojen käsittelyssä”* (Johtokunnan jäsen 4) *”Iso osa meidän työstä menee siihen että me kirjoitellaan sellaiset pitkät lähetteet johtokunnalle ja työvaliokunnalle. Joskus tuntuu et se menee semmoiseksi sanamuotojen viilaamiseksi, joka on vähän oma taiteenlajinsa.”* (Asiantuntija, strateginen suunnittelu) *”Täällä pyöritellään monta kuukautta kalvoja ja hinkataan pilkkuja. Että vaan kaikkien bodyjen pitää olla samaa mieltä. Se oli mulle kauhea shokki, että strategiassa ei tehdä valintoja, vaan siinä koitetaan ratkaista kaikki maailman ongelmat tekemättä mitään linjauksia mitä edes ei tehdä, saati mitä halutaan tehdä.”* (Liiketoimintajohtaja 1) *”Mitä lähemmäs* (strategiaprosessin) *loppua tultiin, sitä enemmän tämmöisen poliittisen korruption painoarvo kasvoi. Myös yksinkertaistamisen tarve on niin valtava, että se häivyttää aika paljon. Et sit se lopputulos on julistuksenomainen tarina.”* (Ylemmän keskijohdon edustaja 1)

Kuten analyysini kulkua kuvaavassa luvussa 3.4 kerroin, lähtökohtani tälle tutkimukselle oli strategiatyön tekemistavan muutoksen tarkastelu. Keskeinen havaintoni ensimmäisillä analyysikierroksillani oli, että vaikka ryhmässä pyrittiin erityisesti vuoden 2015 strategisten kehitysohjelmien kohdalla muuttamaan strategiatyön tekemisen tapaa, strategiatyön käytännöt pysyivät kuitenkin samoina. Strategian valmistelussa tehtiin siis suunnilleen samanlaisia asioita ja suunnilleen samalla tavalla kuin aina ennenkin oli tehty. Tämä kertoo syvälle juurtuneiden käytäntöjen muuttamisen vaikeudesta. Toisaalta kuitenkin näiden tiukkaan juurtuneiden käytäntöjen sisällä tapahtui tarkastelujaksollani muutoksia sekä tekemisen sisällöissä että etenkin eri käytäntöjen toteuttajissa, toimijoissa. Näiden muutosten syitä ja seurauksia olen tarkastellut diskursiivisesta näkökulmasta. Puran ”digiherätyksen” osiin luvussa 5.2 ja tarkastellen luvussa 5.3 sitä, kuinka organisaatiossa tuotetut hegemoniset diskurssit digitalisaatiosta operoivat strategiatyössä, rakentaen näin strategista muutosta sekä strategiatyössä että luvussa 5.4 osoitettavasti strategiadokumenttiin kirjoitetuissa sisällöissä.

5.2 Digiherätys - Digitalisaatiodiskurssin paikalliset tulkinnat

Tuottaessani ja analysoidessani aineistoani OP Ryhmän strategiatyöstä, havaitsin ”digiherätyksen”, joka tarkoitti OP Osuuskunnan toimijoiden havahtumista toimintaympäristön radikaaliin, teknologiaan perustuvaan muutokseen, sekä finanssialalla ja yhteiskunnallisessa keskustelussa vallinneen puheen digitalisaatiosta siirtymistä eri muodoissa organisaation kielenkäyttöön ja toimintaan. Erityisesti digiherätys tapahtui organisaation johdossa, mutta se ilmeni myös muiden toimijoiden kohdalla. Tapa puhua digitalisaatiosta vaikutti olevan keskeisessä roolissa rakentamassa organisaatiossa tapahtuvia strategisia muutoksia. Siispä digitalisaatiopuheen saamat paikalliset tulkinnat eli se, kuinka digitalisaatiosta puhutaan organisaatiossa ja miksi, ovat keskeinen osa organisaation strategisen muutoksen hahmottamista. Käytän näistä tulkinnoista nimitystä digitalisaatiotulkinnat. Niille ominaista näyttäisi olevan organisaatiossa vahvasti jaettu, yhdenmukainen ja kiistämätön luonne, hegemonisuus.

Analysoimalla ja jäsentämällä hegemonisia digitalisaatiotulkintoja luon pohjan luvun 5.3 analyysille siitä, kuinka nämä paikalliset tulkinnat operoivat strategiatyössä, eli kuinka hegemoniset digitalisaatiotulkinnat luovat strategista muutosta strategiatyön aikana ja toisaalta kuinka ne oikeuttavat strategiadokumentteihin kirjattuja muutoksia, kuten tulen luvussa 5.4 osoittamaan.

Digitalisaatiotulkintojen analyysissä käytin aineistona tekemiäni haastatteluita sekä keräämääni dokumenttimateriaalia, mutta erityisessä roolissa olivat aineistoni media-artikkelit. Näissä media-artikkeleissa

kohdeorganisaation toimijat, pääasiassa ylin johto, osallistuvat julkiseen keskusteluun digitalisaatiosta eri medioissa, mikä antaa mahdollisuuden tarkastella heidän paikallisia tulkintojaan osana laajempaa yhteiskunnallista ja institutionaalista digitalisaatiodiskurssia finanssialalla. Rikastin media-aineistoa haastatteluotteilla ja lainauksilla organisaation tuottamista dokumenteista saadakseni myös organisaation sisäiset puhetavat mukaan analyysiin. Näin halusin varmistua siitä, että havaitsemani tulkinnat eivät olisi kuvauksia pelkästä julkisesta puheesta, vaan heijastelisivat myös organisaation sisäistä puhetta.

Löysin aineistostani neljä digitalisaatiotulkintaa, joille annoin otsikot:

1. ”Ulkoinen uhka”
2. ”Asiakkaan valta”
3. ”Asiakaslähtöinen kehittäminen”
4. ”Tarve monialaistua”

Nämä neljä liittyvät kiinteästi toisiinsa ja vaikka esittelen ne tässä tulosluvussa kronologisena tarinana, eivät niiden keskinäiset vaikutussuhteet ole näin suoraviivaisia. Selvää on, että tulkinnat kietoutuvat toisiinsa ja heijastelevat toinen toisiaan. Tarkastelen digitalisaation saamia paikallisia tulkintoja tässä analyysikerroksessa irrallaan strategiatyöstä sellaisena kuin ne organisaatiossa näyttivät yleisesti esiintyvän, ei pelkästään strategiatyön viitekehyksessä. Seuraava ote OP Ryhmän teknologiajohtajan (Chief Technology Officer, CTO) haastattelusta Talouselämässä (6.10.2016) sisältää esimerkkejä kaikista neljästä digitalisaatiotulkinnasta. Olen merkinnyt tekstin viereen kuhunkin tulkintaan viittaavan numeron ja otsikon, ja kuljetan kutakin lainausta mukana esitelessäni tulevissa alaluvuissa kyseistä tulkintaa.

> Juho Malmberg etsii finanssialan ubereita OP Ryhmän uusien digipalvelujen pohjaksi. ”Voimme kehittää palveluita itse tai tehdä yhteistyötä startupien kanssa.”
>
> - Olet vieläkin yksi ZenRoboticsin omistajista. Tuotko sieltä startup-henkeä OP:lle?
>
> "Startupin rakentaminen on vuoristorataa: välillä on ilon hetkiä ja välillä haastavaa. Olen tyytyväinen siihen, että monet minun johdollani tehdyt valinnat osoittautuivat oikeansuuntaisiksi. Zenissä sain myös omakohtaisesti kokea startup-pöhinän, ja sovellamme nyt OP:ssakin kokeilemisen kulttuuria, ketteryyttä sekä suoraviivaista ja aiempaa epäformaalimpaa toimintamallia. (”Asiakaslähtöinen kehittäminen”) Meidän täytyy toki huomioida ison organisaation reunaehdot."
>
> - Miten digitalisaatio muuttaa liiketoimintaanne?
>
> "Se mullistaa kaiken. Meidän pitää nyt etsiä ihan uudenlaisia digitaalisia liiketoimintamalleja, löytää finanssialan uberit ja airbnb't. (”Tarve monialaistua”) Voimme kehittää niitä itse tai tehdä yhteistyötä startupien kanssa. Uusissa palveluissa käyttökokemuksen merkitys korostuu. Koska asiakkaamme ovat tottuneet käyttämään maailmanluokan palveluita kuten Facebookia tai Netflixiä, emme voi OP:ssa tyytyä mihinkään vaatimattomampaan.

Asiakasvirtoja hallitsee sellainen finanssitalo, jolla on paras asiakaskokemus." ("Ulkoinen uhka" & "Asiakkaan valta")

- Miten uusi EU-direktiivi muuttaa toimintaanne?

"Maksupalveludirektiivi edellyttää meiltä rajapintojen avaamista vuoteen 2018 mennessä. Avoimet rajapinnat ovat OP:n uuden ict-strategian ja -arkkitehtuurin keskeinen asia. Avoimuus tekee meistä vielä halutumpia kumppaneita kuin ennen. Samalla myös alan pelikenttä muuttuu. Perinteisten kilpailijoiden rinnalle tulee valtavasti uusia: startupeja tai kokonaan toisella toimialalla vaikuttavia globaaleja jättejä kuten vaikkapa Apple." ("Ulkoinen uhka")

- Kerro, mitä kaikkea tarvitaan siihen, että it-hankkeen saa onnistuneesti maaliin.

"Perusasioiden pitää olla kunnossa: pitää olla osaavat ihmiset, hyvä yhteistyö ja yhteinen tavoite. Kehitystyö pitää tehdä menetelmällä, jonka tekijät ymmärtävät. OP:ssa on siirrytty kehitysprojekteissa käyttämään ketterää Safe-mallia. Safe hyödyntää scrum-menetelmän ja lean-filosofian elementtejä." ("Asiakaslähtöinen kehittäminen")

Vaikka lainaus sisältääkin viittauksen kaikkiin analysoimiini digitalisaatiotulkintoihin, se ei tietenkään lyhyen muotonsa vuoksi anna niistä kovinkaan rikasta ymmärrystä. Seuraavissa alaluvuissa puran osiin ja kuvaan mahdollisimman tarkasti kunkin tulkinnan - ulkoisen uhan, asiakkaan vallan, asiakaslähtöisen kehittämisen sekä monialaistumisen tarpeen.

5.2.1 Ulkoinen uhka

"...pelikenttä muuttuu. Perinteisten kilpailijoiden rinnalle tulee valtavasti uusia: startupeja tai kokonaan toisella toimialalla vaikuttavia globaaleja jättejä kuten vaikkapa Apple." (OP:n teknologiajohtaja Talouselämässä 6.10.2016)

Puhe toimintaympäristön muutoksesta, ulkoisesta uhasta, on merkittävästi läsnä aineistossani digiherätyksen myötä. Kohdeorganisaationi toimijat tuovat esiin ympäristön muutoksen ja sen merkityksen organisaation strategiatyölle ja sen kautta ryhmän tulevaisuudelle. Ennen digiherätystä kilpailijoiksi oli mainittu muut kotimaassa toimivat finanssitalot, joiden joukko oli verrattain stabiili ja tiedossa oleva. Digiherätyksen jälkeisessä puheessa kilpailijakenttä ei enää näyttäydy tuttuna ja stabiilina, vaan päinvastoin, digiherätyksen jälkeen yrityksen johdon puheissa ja heidän tuottamissaan teksteissä tuodaan esiin uusina mahdollisina kilpailijoina kansainväliset pankit, suuret teknologiajätit ja monien muiden alojen toimijat, jotka eivät aiemmin toimineet suoranaisesti finanssialalla. Johtokunnan jäsen Harri Nummela kuvaa asiaa Talouselämässä (13.5.2016) seuraavasti:

"Kansainväliset pankit digipalveluineen, Apple, Google, Facebook sekä teleoperaattorit ja kaupat...Jos pankit jatkavat seuraavat kymmenen vuotta samoin kuin edelliset kymmenen, niille käy huonosti. Jos ne osaavat

> kyseenalaistaa ja uudistaa nykyiset toimintamallinsa, ne säilyttävät asemansa." (Talouselämä 13.5.2016)

Aineistoni perusteella vaikuttaisi siltä, että digiherätyksen myötä OP:n johto alkoi yhä vahvemmin olettaa, että alan teknologinen kehitys mahdollistaisi perinteisesti kasvokkaiseen kanssakäymiseen tai ainakin osittain ihmisen manuaalisesti toteuttamaan toimintaan perustuneiden palveluiden tuottamisen kokonaan digitaalisesti. Organisaation johto onkin tuonut esiin, että kun pankkipalvelu ei enää ole paikasta, ajasta tai palveluntarjoajasta riippuvainen, voi suomalainenkin kuluttaja valita kansainvälisen finanssitalon palvelut. Pääjohtaja Reijo Karhinen toteaa tämän Talouselämän (22.1.2016) haastattelussa:

> ”On enää ajan kysymys, milloin joku suuri eurooppalainen finanssialan toimija tulee digitaalisesti Suomeen. Tulija voi olla arvostettu espanjalainen BBVA, ranskalainen BNP Paribas tai jokin muu." (Talouselämä 22.1.2016)

Johto toi tällä tavoin vahvasti esiin ulkomaisten pankkien mahdollista uhkaa OP:n liiketoiminnalle. Aineistoni perusteella vaikuttaisi siltä, että pelko ulkomaisten finanssitalojen Suomeen tulemisesta sanoitetaan liittyväksi erityisesti ulkomaisten toimijoiden kykyyn tuottaa olemassa olevia palveluita halvempaan hintaan. Asiaa valottaa tarkemmin seuraava lainaus johtokunnan jäsenen haastattelusta:

> ”Suomi ei ole enää oma saareke. Varsinkin digitalisaation myötä kilpailu voi muuttua äärettömän nopeasti. Me ollaan vähän niin kuin Hannu Hanhia tällä hetkellä. Tehdään järkyttävän kovaa tulosta, suojassa jostain käsittämättömästä syystä globalisaation vaikutuksilta. Sehän ei voi kestää ikuisesti. Ei tarvitse mennä kuin lahden toiselle puolelle niin maailma on ihan toinen…Kun osakekirjat ja kaikki on digitaalisessa muodossa, ja pankit alkaa Euroopassa päästä jaloilleen, niin kyllä varmasti joku ajattelee että vois ottaa tämänkin markkinan haltuun.”

Ulkomaisten finanssitoimijoiden lisäksi organisaatiossa puhutaan paljon kansainvälisistä teknologiajäteistä, verkkokaupoista ja muista monikansallisista toimijoista uusina uhkaajina suomalaiselle finanssimarkkinalle. Usein sekä haastatteluaineistossani että media-aineistossani tällaisiksi uhkaaviksi kilpailijoiksi mainitaan Google, Facebook ja Apple, joskus joukkoon lisätään Amazon tai muita tunnettuja suuria toimijoita. Näiden yritysten nähdään alkaneen (tai alkavan) omien palveluidensa ohella tuottaa perinteisesti finanssialalle kuuluneita palveluita. Oivallisen kuvauksen tästä koetusta ulkoisesta uhasta antaa OP:n palvelumuotoilija kuvatessaan erään varhaisen uuden palvelun kehittämistä:

> ”Meillä oli täällä Oulussa vasta perustettu yksi uusi mobiilikehitysyksikkö, niin sitten se valahti tänne se nakki. Että alkakaapa miettimään, kuinka tällainen mobiililompakko kannattaisi rakentaa. Ulkomailla isot yritykset tekivät samoihin aikoihin ensimmäisiä lähtöjä tällaisista. Siellä oli Googlea ja muita, joilla oli omia

> lompakkoratkaisuja, ja sitten oli pitkälti se ajatus taustalla, että jos sitä ei Suomen kokoisessa maassa tehdä itse nopeasti, niin joku ulkomaalainen ratkaisu tulee tänne ennemmin ja myöhemmin ja vie sen markkinan. Ja saattaa myös viedä jopa sitä rahaliikennettä suomalaisilta pankeilta. ”

Kuvauksen kaltaisista aineisto-otteista on tulkittavissa, että OP:lla tuotiin vahvasti esiin uusien kilpailijoiden uhkaa ja tällä uhalla perusteltiin myös toimenpiteitä erityisesti tuote- ja palvelukehityksen piirissä. Tässä puheen tavassa on havaittavissa myös organisaatiolle jokseenkin tyypillistä kansallistunnetta – uhkaavien kilpailijoiden ei puhuta vievän asiakkaita vain OP:lta vaan kaikilta suomalaisilta toimijoilta.

Myös alan perinteinen suuri muutosajuri, valtakunnallinen tai kansainvälinen sääntely, vaikutti toimijoiden tulkinnoissa avaavan uusia mahdollisuuksia perinteisen finanssialan ulkopuolisille toimijoille. Vuonna 2018 voimaan tulossa ollut PSD2 –direktiivi pakottaisi pankit avaamaan rajapinnat tilitietoihin ja maksujen tekemiseen kaikille toimijoille, mikä mahdollistaisi esimerkiksi maksuliikenteen hoitamisen ilman pankkeja tai luottokortteja kenen tahansa toimijan toimesta, kuten seuraava mediaote kuvastaa:

> ”Rahan lainaus ja maksujen välittäminen ei enää ole pankkien yksinoikeus. Ei varsinkaan sitten, kun uusi maksupalveludirektiivi kahden vuoden päästä räjäyttää padot ja päästää Applen, Facebookin ja Googlen lisäksi Uberit, Woltit ja lukuisat startupit käsiksi suoraan asiakkaiden pankkitileihin.” (Kauppalehti 9.6.2016)

Juuri startupit nähtiinkin OP:lla varsin potentiaalisina toimialan mullistajina. Haastateltujen mukaan startupit onnistuvat toimimaan suuria toimijoita ketterämmin ja ajattelevat asioita ”ilman menneisyyden taakkaa”, kuten yksi haastatelluista johtokunnan jäsenistä totesi. Seuraava haastatteluote kuvaa myös toimijoiden, erityisesti keskusyhteisön johdon, puhetta ja suhtautumista startuppeihin:

> ”Kun menet Slushiin ja katselet ympärillesi, niin näin jos käytän vähän rumaa kieltä, niin kyllähän se fiilis on siellä sellainen, että jumalauta on muuten paljon porukkaa, jotka yrittää erilaisia nykyisiä liiketoimintoja ja liiketoimintamalleja keksiä täysin uusiksi.”

Vaikuttaisi siltä, että organisaation johto oli vaikuttunut startupeista ja tuo selkeästi esiin niiden potentiaalin alan uudistajina, siispä myös potentiaalisina uhkaajina, OP:n kaltaiselle perinteiselle pankille sekä mediassa että organisaation sisäisissä tiedotteissa. Huoli ulkoisten toimijoiden uhasta vaikuttaisi liittyvän paitsi organisaation olemassa olevanliiketoiminnan häviämiseen, myös, ja erityisesti, uudenlaiseen liiketoimintaan, joka syntyy niille alueille, joilla OP ja muut finanssialan nykyiset toimijat eivät aiemmin ole toimineet. Asiaa ilmentää palvelukehittämisen parissa työskentelevän keskijohdon edustajan haastattelulainaus:

> ”Finanssitoimiala on sellaisessa murroksessa digitalisaation ja sääntelymuutoksen ja ihan kaikkien muutosajurien myötä. Meidän ongelma on se, että finanssitoimialaa haastetaan juuri niin, ettei yksikään uusista tulijoista tee asioita, jotka nakertaa pankin bisnestä tai vakuutusyhtiöbisnestä meidän olemassa oleviin organisaatioluukkuihin.”

Tässä otteessa haastateltava tuo kiteytetysti esiin ulkoisiin uhkiin yleisesti organisaatiossa liittyneen huolen – uudet toimijat toimivat perinteiset organisaatiorajat ylittävästi, johon verrattuna organisaation vanha tapa organisoitua esimerkiksi maksuliikenteen, kuluttajalainoittamisen tai kuluttajien sijoituspalveluiden ympärille ei kenties enää toimisi. Ulkoinen uhka sanoitetaan siis paitsi uhkana nykyiselle ja tulevalle liiketoiminnalle myös kohdeorganisaation omille toimintamalleille ja tavalle organisoida toimintaa.

Kuvattuani nyt OP:n toimijoiden käyttämää puhetta kansainvälisten toimijoiden ja start-upien tulemisesta Suomen markkinoille vahvana uhkakuvien piirtelynä on huomioitava, että erityisesti vuoden 2017 haastatteluaineistossani kansainvälisyys ja digitalisaatio ovat saaneet myös positiivisia sävyjä. Vaikuttaisi siltä, että erityisesti vuoden 2016 strategiaprosessin käynnistänyt visiotyöskentely alkoi sisältää uhkakuvien maalailun lisäksi myös mahdollisuuksien hahmottamista. Tätä ja siitä seurannutta muutosta strategiatyössä kuvaan tarkemmin luvussa 5.3.

Digitalisaation ensimmäinen kontekstisidonnainen tulkinta näyttäisi siis sisältävän vahvan, organisaation sisällä jaetun ja kiistämättömän kokemuksen ulkoisista toimijoista, jotka tulevat aiemmin varsin stabiilille suomalaiselle finanssimarkkinalle. Tällä tulkinnalla on selkeä heijastuma OP:n strategiasta käytävään diskurssiin ja strategian sisältöön, kuten seuraava medialainaus kiteyttää:

> ”OP Ryhmä alkoi viime kesän jälkeen työstää uutta strategiaa. Syksyn ajan Vallilassa piirrettiin uutta kuvaa tulevaisuudesta, joka ulottuu vuoteen 2020 asti. Todellisuudessa se ulottuu joitakin vuosia kauemmaksikin. Suuri paineita synnyttävä uhka on kilpailuympäristön muutos. Se tuntuu vievän pankkeja kaikkialla suurella voimalla digitaaliseen asentoon.” (Kauppalehti 28.4.2016)

Puhe ulkoisista uhista, tarkemmin sanottuna globaaleista finanssitoimijoista, suurista teknologiajäteistä, sekä finanssialalla ja sen liepeillä toimivista startupeista, on aineistoni perusteella ensimmäinen hegemoninen paikallinen tulkinta digitalisaatiosta, joka digiherätyksen myötä tuli osaksi kohdeorganisaatiossa tuotettua puhetta. Tämä puhe loi pohjan strategisille muutoksille ja niiden oikeutukselle.

Tulkinta ulkoisesta uhasta liittyy olennaisesti toiseen digitalisaation saamaan tulkintaan, asiakkaan valtaan. Puheet teknologisista muutoksista ja uusista toimijoista finanssikentällä loivat pohjan tulkinnoille digitalisaation mahdollistamasta asiakkaan vallan kasvusta, kuten tulen seuraavaksi osoittamaan.

5.2.2 Asiakkaan valta

> ”Koska asiakkaamme ovat tottuneet käyttämään maailmanluokan palveluita kuten Facebookia tai Netflixiä, emme voi OP:ssa tyytyä mihinkään vaatimattomampaan. Asiakasvirtoja hallitsee sellainen finanssitalo, jolla on paras asiakaskokemus.” (OP:n teknologiajohtaja Talouselämässä 6.10.2016)

Erityisesti keskusyhteisön johto ja palveluiden kehittäjät puhuvat aineistossani paljon siitä, kuinka teknologisen muutoksen tuodessa uusia kilpailijoita kotimaan markkinoille, on asiakkaalla aiempaa enemmän mahdollisuuksia valita kuka hänen finanssipalveluitaan hoitaa. Valta päättää mitä palveluita ja miten käytetään on tulkintojen mukaan siirtynyt tai siirtymässä asiakkaalle. Liittyen puheeseen ulkoisesta uhasta OP:n toimijoiden puheissa ja teoissa on siirrytty digiherätyksen jälkeen korostamaan asiakkaan tarpeita eikä pelkästään kilpailijoiden tekemisiä, kuten uusien palveluiden kehittämisestä vastaava keskijohdon edustaja toteaa määritellessään ”digitalisaatiota”:

> ”Digitalisaatio on teknologian mahdollistama uusi kilpailu ja sen kautta asiakaskäyttäytymisen muutos. Näistä keskeisempää on seurata sitä asiakaskäyttäytymisen muutosta, ei niinkään sitä, mitä toimiala tekee.”

Digiherätystä edeltävissä mediateksteissä OP:n edustajat eivät juuri ollenkaan mainitse asiakaslähtöisyyttä vaan aihe alkaa nousta esiin vasta vuoden 2016 media-aineistoissani. Digiherätyksen jälkeiset mediaotteet taas ovat täynnä esimerkkejä asiakkaan merkityksestä ja sanoituksia asiakkaan keskeisestä roolista uusien palveluiden kehittämisestä, tähän tyyliin:

> ”Karhisen mukaan asiakaskäyttäytyminen muuttuu ja asiakkaiden valta kasvaa räjähdysmäisesti.” (Kauppalehti 8.4.2016)

Myös dokumenttimateriaaleissani asiakkaan rooli ja valta nousevat esiin digiherätyksen jälkeen huomattavasti aiempaa enemmän. Pääjohtaja Karhinen kertoo vuoden 2016 vuosikertomuksen saatesanoissa:

> ”Olen aidosti sitä mieltä, että tämä toimiala on uudistunut vuosikymmenten aikana aikaisemminkin. Mutta moni uudistuksista on tapahtunut toimijoiden, pankkien, pakon edessä. Nyt me ihan oikeasti elämme aikaa, jossa asiakas, kuluttaja on vallan kahvassa. Kaikilla toimialoilla, myös pankkitoimialalla. Tämä on erinomainen hetki asiakasomistajalle uudistua. Kun asiakas on keskiössä ja vallankahvassa.”

Asiakaskäyttäytymisen muutokseen liitetään vahvasti esimerkiksi palveluiden siirtyminen mobiililaitteisiin ja maksutapahtumien linkittyminen osaksi muita palveluita. Näiden myötä nähdään, ettei asiakas enää joko tulisi välittämään siitä, kuka finanssipalvelun tuottaa, tai välttämättä edes huomaisi, että esimerkiksi ostotapahtumassa käytetään ylipäänsä minkäänlaista

finanssipalvelua. Seuraavassa otteessa keskusyhteisön asiantuntija toteaa aineistolleni tyypilliseen tapaan muutoksesta asiakkaan näkökulmasta:

> ”Asiakkaalla kenties hämärtyy se, onko se enää finanssitalo, joka finanssipalveluita tarjoaa. Asiakkaalle riittää että kokemus on hyvä ja hän saa jotain elämyksiä.”

Siispä asiakas päätyy toimijoiden jaetun puheen mukaan äänestämään jaloillaan, mikäli OP:n palvelut eivät pysy ajanmukaisina, ja yritys ei tarjoa asiakkaille näiden odottamaa palvelukokemusta. Ulkoisena uhkana ei siis nähdä vain uusia toimijoita, vaan näiden myötä syntyviä asiakkaiden uusia odotuksia finanssipalveluita kohtaan.

Asiakaslähtöisyys tuntuu kuitenkin jossain määrin itsestään selvältä asialta korostaa, varsinkin julkisessa mediapuheessa. Kiinnostavaa onkin, miksi jo pitkään olemassa ollut puhe asiakkaiden tärkeydestä niin vahvasti korostuu juuri nyt digiherätyksen myötä. Tulkitsen asialle aineistoni pohjalta kolme mahdollista vaikutinta. Ensinnäkin haasteltujen puheesta on tulkittavissa, että toimialalla on totuttu tekemään kuten pankit haluavat, ei niinkään kuten asiakkaat haluavat. Toiseksi on tulkittavissa, että OP Osuuskunnassa on totuttu tekemään kuten osuuspankit haluavat, ei niinkään kuinka loppuasiakkaat, asiakasomistajat, haluavat. Kolmanneksi OP Osuuskunnan kehittämisen käytännöt eivät vaikuta haastateltujen kertomusten mukaan tukeneen asiakaslähtöistä tuote- ja palvelukehitystä. Avaan näitä havaintoja tarkemmin seuraavaksi.

Haastateltuni tuovat toistuvasti esiin finanssitoimialalla vallinnutta tietynlaista ”arroganttiutta” ja ”teknologialähtöisyyttä”. Organisaatiot näyttävät keskittyneen itseensä ja olettaneet että kuluttaja käyttää, mitä finanssitalo tarjoaa. Tätä kuvastaa seuraava kommentti, jossa OP:n kehitystehtävissä toimiva keskijohdon edustaja pohtii yrityksen tapaa kehittää palveluita:

> ”Asia mikä muokkaa meidän tekemistämme todella paljon on myös se, että halutaan olla asiakaslähtöisempiä. Aivan liian paljon täällä on keskitytty ainoastaan siihen teknologiaan ja IT-hankkeeseen. Aivan liian vähän siihen, minkälaista arvoa ne ainekset tuottavat asiakkaassa. Se on iso shifti, mitä me joudutaan tekemään tämän asian kanssa.”

Aiemmin tuotekehityksen keskiössä ei siis näyttäisi jaetun puheen mukaan olleen asiakas, vaan ennemminkin teknologia. Digiherätyksen myötä kuitenkin juuri asiakkaan valta tuotiin erityisesti johdon puheissa vahvasti esiin, mikä edelleen heijastui palvelukehitystoimintaan.

Toisen selityksen sille, miksi puhe asiakkaan vallasta korostui digiherätyksen myötä, tulkitsen liittyvän siihen, että OP Osuuskunnalla on ennen digiherätystä ollut tasapainottelemista sen kanssa, tuottavatko he uusia palveluita osuuspankkien hallinnon vaatimusten vai loppuasiakkaiden vaatimusten mukaan. Seuraava haastattelulainaus kuvaa tätä jännitettä:

> ”Kun kehitetään tuotetta tai palvelua, niin ensinhän pitää palvella se maksava asiakas. Se nyt on ihan selvä juttu. Jos mä kehitän palvelun (paikalliselle) osuuspankille, sen hallinnolle, niin ei tule hyvä. Asiakastarpeista pitää lähteä liikkeelle. Siitä lähtökohdasta tehdä hyvä tuote tai palvelu. Osoittaa, että sille on kysyntää. Sen jälkeen vasta pitää löytää tavat, millä me ylläpidetään sitä ryhmäyhtenäisyyttä, tai miksi sitä haluaakaan kutsua.”

Aihe on haastatteluiden perusteella herkkä keskustelunaihe organisaatiossa, varsinkin tilanteessa, jossa tulevat muutokset saattaisivat hyvinkin johtaa radikaaleihin muutoksiin osuuspankkien toiminnassa. Toisaalta juuri osuustoiminnallinen rakenne antaa toimijoiden mukaan myös syyt entistä vahvemmin ajatella asioita ja kehittää palveluita juuri loppuasiakkaan näkökulmasta. Loppuasiakkaat kun OP:n tapauksessa ovat myös yrityksen omistajia. Digiherätyksen tuomaa muutosta asiakaskeskeisyyden suuntaan kuvaa seuraava johtokunnan jäsenen toteamus, jossa hän viittaa Pohjola Pankin ostoon pois Helsingin pörssistä ja Helsingin OP Pankin muuttamiseen takaisin osuustoimintamuotoiseksi:

> ”Me on muuntauduttu, tai palattu juurille takaisin, täysin asiakkaiden omistamaksi. Asiakas on meidän omistaja myös.”

Asiakaslähtöinen kehittäminen, ja aidosti asiakkaan tarpeisiin perustuvat palvelukehityksen valinnat, vaikuttavat olevan kuitenkin organisaatiolle verrattain uusi asia. Ne vaativat haastateltujen mukaan harjoitusta, kuten eräs ylimmän johdon edustaja toteaa vuoden 2015 haastattelussani:

> ”Kaksi asiaa mitkä vaatisi eniten huomiota jos minä olisin, vaikka Reijo (Karhinen), niin mä sanoisin että ne on asiakaslähtöisyys ja kuluttajalähtösyys. Tämä mindset. Siihen meidän pitää kouluttautua, kun se ei ole meille luonnollista. Sitä ei voi yhtäkkiä muuttua asiakaslähtöseksi ja kuluttajalähtöseksi, jos sä et oo tehnyt sellaisia töitä.”

Asiakkaan valta ja mahdollisuudet valita parempia palveluita näyttävät linkittyvän siis keskeisesti ryhmän tapaan kehittää toimintaansa asiakaslähtöisesti. Samaa asiaa kuvaa mainiosti palvelumuotoilun kehittämisen kanssa ryhmässä työskennellyt haastateltava jo vuoden 2015 aineistossani:

> ”…mä olen saanut siitä (osuustoiminnallisuudesta) ammuksia asiakaslähtöisen kehittämisen ilosanoman viemiseen. Nyt varsinkin kun me ollaan toitotettu tätä erityisesti ulkoisesti, niin myös täällä sisällä tätä ”syntynyt asiakkaiden omistamaksi” ja tätä ”osuustoiminnallisuutta” ja ”paluu juurille” ja tätä on tuotu paljon esiin. Sehän tarkoittaa, että kukas se sitten asioissa viime kädessä firmassa päättää? No omistaja. Jos me täällä itse päätetään mitä ne omistajat haluaa, eikä kysytä niiltä, siis asiakkailtamme, että mikä on sun tarve ja mikä on paras ratkaisu sun tarpeisiin ja innovoida tavallaan sen ympärillä. Niin me ei tehdä kuten omistajat haluaa.”

Palaan seuraavassa luvussa tarkemmin puheeseen asiakaslähtöisestä kehittämisestä, mutta tässä yhteydessä on olennaista vielä tarkastella lainauksessa huomioitua omistaja-asiakkaiden erityisen roolin esiintuomista, juuri heidän valtansa sanoittamista, tärkeänä osana digiherätystä. Vuoden 2017 haastatteluaineistossa ja media-aineistossa, digiherätyksen jälkeen, tämä loppuasiakkaan ja osuustoiminnallisuuden suhde näyttää olevan hyvin jaettu ja kiistaton kokemus organisaatiossa:

> ”Mikä se strategian henki tavallaan on, että ei edes välttämättä yritetä kopioida sitä, mitä toiset tekevät samalla toimialalla. Vaan asiakaslähtöset, asiakkaan ymmärtäminen ja niihin tarpeisiin vastaaminen. Suhde meidän rakenteeseen ja osuustoiminnalliseen rooliin ja muuta. Se toimii tosi hyvin yhteen.”

Yllä uusien palveluiden kehittämisestä vastaava keskijohdon edustaja pohtii asiakkaan vallan ja osuustoiminnallisen ryhmärakenteen sopusointua ja toteaa ”sen toimivan tosi hyvin yhteen”. Nämä tarinat ja puheentavat siis tukevat toisiaan ja ovat osaltaan varmasti mahdollistaneet tämän diskurssin vahvan aseman organisaatiossa digiherätyksen jälkeen. Haastateltujen puheesta on tulkittavissa, että ei-osuustoiminnallisessa finanssiorganisaatiossa puhe asiakkaan vallasta ei näin helposti juurtuisi osaksi toimijoiden vuorovaikutusta.

Keinotkin tähän asiakaslähtöisyyteen näyttäisivät keskusyhteisön johdon ja palvelukehittäjien puheista löytyvän. OP alkoi jo vuonna 2015 palkata selvästi enemmän asiakaskäyttäytymisen pohjalta tuotteita ja palveluita kehittäviä palvelumuotoilijoita. Media uutisoi asiasta seuraavasti:

> ”Uhkien ja mahdollisuuksien muutos näkyy myös rekrytoinneissa. Ryhmän polvenkorkuisessa kehitysyksikössä Oulussa on jo yli 200 työntekijää. Uusinta uutta ovat datatieteilijät ja palvelumuotoilijat, joita OP palkkaa kymmenittäin. Kaiken tarkoitus on tunkeutua asiakkaan pään sisään - ja kahlita hänet tunnesitein.” (Talouselämä 12.2.2016)

Varsinkin termi palvelumuotoilu on erittäin vahvasti esillä aineistossani. Eikä ihme, olihan OP digiherätyksen vuosina palkannut suurehkon muotoilutoimiston verran palvelumuotoilijoita. Seuraava ote vuoden 2016 vuosikatsauksesta kuvastaa tätä kehitystä:

> ”Asiakkaiden tarpeet ovat OPssa kaiken kehittämisen lähtökohta, ja asiakkaiden osallistaminen on siten luonnollinen ja tärkeä osa tuote- ja palvelukehitystä. Asiakaslähtöisyyttä on lisätty OPssa tuote- ja palvelukehitykseen palvelumuotoilun menetelmin jo usean vuoden ajan. Tänä päivänä OP voidaan lukea Suomessa palvelumuotoilun edelläkävijäyritysten joukkoon, ja yli 30 henkilöä työllistävä palvelumuotoilijoiden yksikkö on verrattavissa osaamiseltaan ja kokoluokaltaan muotoilutoimistoon.”

Asiakkaan vallan kasvu digitalisaatiotulkintana konkretisoituu uusien kehittämistapojen kautta. Se, mitä nämä datatieteilijät ja palvelumuotoilijat tekevät, ja kuinka tuosta toiminnasta puhutaan, on olennainen osa digitalisaation paikallista tulkintaa. Erityisesti ketterät menetelmät,

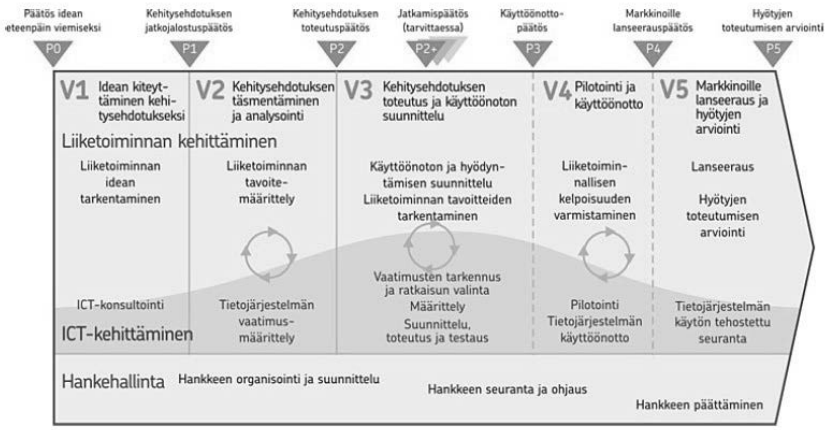
iteratiivisuus, kokeilukulttuuri ja lean start-up –ideologia toistuivat toimijoiden puheessa heidän kertoessaan digitalisaatiosta ja sen tuomasta asiakaslähtöisestä kehittämisestä organisaatiossa. Tästä digitalisaatiodiskurssin paikallisesta tulkinnasta kirjoitan seuraavassa alaluvussa.

5.2.3 Asiakaslähtöinen kehittäminen

> ” ...sovellamme nyt OP:ssakin kokeilemisen kulttuuria, ketteryyttä sekä suoraviivaista ja aiempaa epäformaalimpaa toimintamallia...OP:ssa on siirrytty kehitysprojekteissa käyttämään ketterää Safe-mallia. Safe hyödyntää scrum-menetelmän ja lean-filosofian elementtejä." OP:n teknologiajohtaja Talouselämässä 6.10.2016)

Kolmas digitalisaatiotulkinta on luottavainen puhe ja suhtautuminen uudenlaisiin, entistä asiakaslähtöisemmiksi kuvattuihin ja kokeiluihin perustuviin kehittämistapoihin. Sekä mediateksteissä että haastatteluissa ja dokumenttimateriaaleissa OP:n edustajat toivat lähes yhdenmukaisesti esiin, että perinteisillä kehitystavoilla ei enää pärjättäisi, vaan oppia olisi ammennettava startupeilta ja ketterän asiakaslähtöisen kehittämisen edelläkävijöiltä. Mitä nämä uudet kehittämistavat sitten ovat ja toisaalta mitä on se perinteinen kehittäminen, josta tulisi luopua? Vaikka tämän tutkimuksen ytimessä ei ole kehittämistapojen uudistus, liittyy aihe olennaisesti strategiatyöhön ja digitalisaatiopuheen myötä kehittyviin strategisiin muutoksiin. Tapa puhua tuote- ja palvelukehitystoiminnasta ja digiherätyksen myötä vahvistuneesta asiakaslähtöisen kehittämisen toimintatavasta näyttäytyivät analyysini mukaan olennaisena digitalisaatiotulkintana.

OP:ssa perinteisellä kehitystavalla viitataan organisaation tapaan käsitellä tuote- tai palveluideoita prosessimaisesti. Prosessissa on ennalta määritellyt ”portit”, jotka idean tulee läpäistä saadakseen hyväksynnän ja rahoitusta hankkeelle. Vaiheita ja niiden välisiä portteja on viisi, josta malli onkin saanut organisaation sisäisessä puheessa nimityksen ”V5”. Toimintatapa perustuu niin sanottuun ”stage-gate” tai ”vesiputous” -tyyppiseen kehitystunnelimalliin, jonka ytimenä on huolellinen suunnittelu ja ennalta määritellyt toimenpiteet kuhunkin vaiheeseen. Näiden pohjalta yrityksen johto päättää kunkin vaiheen lopussa, ”portilla”, projektin etenemisestä tai lopettamisesta.



Kuva 8. OP:n perinteinen V5-kehityshankemalli

Tämä kontrolliin ja kehittämisen seurantaan perustuva toimintatapa on haastateltujen mukaan varsin syvälle juurtunut toimintatapa organisaatiossa ja sitä pidetään perusteltuna säännellyllä, monimutkaisia tietojärjestelmärakenteita sisältävällä ja toisaalta varsin tietosuojaintensiivisellä alalla. Seuraava haastattelulainaus kuvaa tällaista puhetta:

> ”Perinteisesti kehitystä on täällä lähestytty hyvin tällaisella - järjestelmä, viranomaispakko, sanotaan IT-teknologiakulmalla.”

Kehittämisen lähtökohta ei siis toimijoiden mukaan aiemmin ollut niinkään asiakas, vaan teknologia, viranomaisten sääntely ja riskeiltä suojautuminen. Digiherätyksen myötä tilanne näyttäisi kuitenkin muuttuneen. Samalla kun puheessa alkoi lisääntyä kokemus ulkoisten toimijoiden uhasta, teknologian mahdollisuuksista ja asiakkaan vallasta, alettiin myös kollektiivisesti ajatella, että vanha kehittämismenetelmä ei kenties toimisi uudessa maailmassa. Asiaa kuvaa organisaation palvelumuotoilun parissa työskentelevä keskijohdon edustaja seuraavasti:

> ”Vesiputousmallinen päätöksentekomoodi on se, että saadakseni rahat seuraavaksi puoleksi vuodeksi, pitää speksata se mitä tuotan puolen vuoden päästä. Jos huomaan kuukauden jälkeen, että ei hitto, Google tuli peliin, me luultiin pelaavamme jalkapalloa, mutta tästä tulikin jääkiekkoa. Nyt pitää muuttaa toimintaa. Niin vaikka meillä paperilla sanotaan, että se on mahdollista, niin käytännössä se ei ole, vaan hankkeet etenevät sinne mihin ne on alun perin sanoneet etenevänsä.”

Toimintaympäristön muutos koettiin haastateltujen kuvauksissa liian nopeana vanhaan kehittämismalliin verrattuna. Ratkaisuna asiaan tarjotaan aineistossani ”ketteryyttä”, ”scrumia”, ”lean start-up -ideologiaa”, ”iteratiivista kehitysmallia” ja ”ihmislähtöistä kehittämistä”. Minkä nimityksen

valitsemmekin tarkastelun keskiöön, yhteistä on asiakkaan tarpeet (teknologian sijaan) kehittämisen lähtökohtana, tuon tarpeen nopea validointi aidoilla käyttäjäkokeilla, näistä kokeista oppiminen ja nopeat, tarvittaessa radikaalitkin suunnanmuutokset ja näin lopulta palvelun valmiiksi saattaminen tai koko hankkeen hylkääminen. Eric Riesin vuonna 2011 lanseeraama Lean start-up – ajattelu lienee parhaiten tätä toimintatapaa kuvaava termi, joka myös OP:laisten puheissa usein esiintyy. Käytännön esimerkkinä lean start-upmaisesta toiminnasta monet haastatellut kuvaavat OP:n Pivo-palvelun (eräänlainen mobiililompakko) tekotapaa:

> ”Ajatellaan vaikkapa Pivon kehittämistä, ja muita aihioita, jotka ovat siellä kiihdyttämön toiminnassa. Niin se on kyllä aika lähellä Lean Startup -ajattelua. Mennään asiakastarpeen tunnistamisesta ja analysoimisesta ja validoimisesta prototypointiin, ja taas aina testataan. Tehdään nopeita sprinttejä ja pienellä panoksella lähdetään testaamaan. Kun taas perinteinen ajattelu on ollut, että hinkataan ja hinkataan. Koskaan ei testata asiakkailla. Ja myös ajetaan alas nopeasti ja huomataan jos ei toimi. Kyllä meillä näkyy myös isommissa hankkeissa se, kuinka aikaisemmin oli monoliittihankkeita, joista ei matkan varrella tule mitään oikein ulos, vaan sieltä tulee sellainen läjä lopussa. Niin nyt pyritään saamaan aina hyödynnettäviä välituotoksia matkan varrella ja käyttäjäkokemuksia tarkennetaan. Kun aikaisemmin se oli viimeisen päälle et ajettiin laput silmillä loppuun asti ja sitten katsottiin, kelpaako mihinkään. Ja usein todettiin, että ei hitto minkälaisen järjestelmän ovat rakentaneet.”

Pivo oli siis mobiililompakko, maksamisen palvelu, jota organisaatiossa lähdettiin vauhdilla kehittämään. Siitä kerrotut lukuista tarinat aineistossani kuvaavat hyvin sitä, kuinka ketteryys, iteratiivisuus ja käyttäjälähtöinen kehittäminen tulivat OP:lla toimintatavaksi ja olennaiseksi osaksi jaettua digitalisaatiopuhetta. Vuoden 2017 haastatteluissani tämä näyttäisi olevan huomattavasti arkipäiväisempi asia kuin mitä se kaksi vuotta aikaisemmin oli. Puhumattakaan digiherätystä edeltäneestä ajasta, jolloin tällaisia toimintatapoja vasta varovaisesti tutkiskeltiin ja testattiin organisaatiossa.

On huomionarvoista, että puhuessaan ketterästä kehittämistavasta haastatellut eivät viittaa pelkästään ketterään ohjelmistokehitykseen, vaikka sitäkin organisaatiossa ahkerasti käytetään ja se toki liittyy ketterään palvelukehitystapaan. Haastatellut puhuvat ketteryydestä ja asiakaslähtöisyydestä laajemmin, koko palvelukonseptin luomisen tasolla, ei pelkästään koodin tai ohjelman tuottamisen tasolla. Huomioiden organisaation pitkän historian ja kokemuksen perinteisestä vesiputouskehittämisestä, siirtymä ketterään palvelukehitykseen ei näyttäisi olevan täysin mutkaton. Monet kuvaavat ristiriitoja tarkan suunnittelun ja toisaalta kokeilevan kehittämistavan välillä seuraavaan tapaan:

> ”Kyllä me henkisesti ollaan ihan vesiputousmoodissa. Kyllähän meidän rahanjako kehittämisessä, ja mikä heijastuu strategian jalkauttamiseen ja siihen päätöksentekoon, niin kyllähän se on hyvin milestone-pohjasta. Et se ei ole sellainen, että tuossa on tavoite. Vapaat kädet. Raportoikaa, ollaanko menossa oikeaan suuntaan vai ei. Vaan kyllä sun pitää käytännössä speksata, että mä

> tarvitsen rahat tähän, ja me tullaan tekemään tällaisia juttuja. Sitten kun menet esittämään sitä seuraavaan kokoukseen, niin siellä joutuu selittämään moneen kertaan, että…me tosiaan luultiin, että me pelataan jalkapalloa, mutta sitten me hoksattiin, että tämä peli onki pesäpallo, ja me lähdettiinkin tekemään toisenlaista. Luultavasti et saa täällä selityksellä jatkorahoitusta."

Monet haastatellut kuvaavat, että vanha päätöksentekomalli ja uusi kehittämistapa ovat verrattain vahvassa ristiriidassa, myös digiherätyksen jälkeen, huolimatta asiakaslähtöisyyden ja ketteryysajattelun lisääntymisestä. Asian kerrotaan realisoituvan varsinkin tuotekehityksen määrärahoja jakavissa toimielimissä, joilla oli valta päättää, mille hankkeille rahaa annetaan ja mille ei. Näiden instanssien kohdalla puhe näyttää liittyvän jatkuvan iteroinnin tuottamiin suunnanmuutoksiin. Tällöin aiemmin tehty päätös saattaa näyttää väärältä, jopa epärationaaliselta, mikä onkin luonnollista, kun päätös on tehty vajavaisin tiedoin ja paperilla tehtyihin oletuksiin perustuen. Ketteryysajattelun mukaan taas vasta käyttäjävalidoinnin kautta päästäisiin näkemään mikä on oikea toimintamalli, kuten uusien palveluiden projekteja toteuttava käytettävyysasiantuntija asiaa kuvaa:

> "Jatkuva iterointi, ja väärässä oleminen, se on osa sitä prosessia. Täytyy uskaltaa olla väärässä ja tehdä arvauksia. Ja mielellään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa olla väärässä. Ettei käy niin, että ensin 20 jätkää koodaa pari kuukautta ja sitten vasta nähdään että ei tämä ollut ollenkaan mitä haluttiin. Vaan nopeasti ja epäformaalistikin, jos aikataulut ei anna myöden, testaan vain ne ideat."

Epäformaali, ketterä toimintamalli vaikuttaisi siis istuvan toimijoiden puheissa huonosti organisaation viralliseen kehityspäätöksentekomalliin. Huolimatta kertomuksissa esiintyneistä haasteista, toistuu luottavainen puhe digitalisaation mukanaan tuomaan käyttäjälähtöiseen, ketterään kehittämiseen kaikissa aineistomuodoissani. Esimerkiksi vuoden 2016 vuosikertomuksessa asia tuodaan esiin seuraavasti:

> "Tuote- ja palvelukehitystä tehdään OP:ssa ketterän kehityksen mallin mukaisesti. Ketterällä kehityksellä OP:lla tarkoitetaan iteratiivista ja jatkuvasti asiakaspalautetta keräävää kehittämisen toimintamallia. Ketterän kehityksen malliin on siirrytty asteittain viime vuosien aikana, ja se on edellyttänyt uudenlaisten toimintamallien ja roolien luomista sekä pitkäjänteistä henkilöstön koulutusta. Vuoden lopussa uudistettu kehittämisorganisaatio rakennettiin ketterän kehityksen mallin ympärille. Ketterän kehityksen toimintamalliin kuuluu toiminnaltaan rajallisten (ns. beta) tuotteiden ja palveluiden lanseeraaminen ja niiden jatkojalostus testauksen ja asiakaspalautteen pohjalta."

Otteessa mainittu kehittämisorganisaatio tarkoittaa palvelumuotoiluun erikoistunutta yksikköä, joka auttaa projektien käynnistämisessä kaikkia organisaation liiketoiminta-alueita. Yksikössä työskenteli vuoden 2017 toukokuussa nelisenkymmentä palvelumuotoilijaa ja heidän lisäkseen suunnilleen saman verran muotoilutyötä tekeviä konsultteja.

Vahvasti lanseerattujen ketterien kehitysmallien haaste ja toisaalta vahvuus näyttäisi olleen lopulta se, että OP:n johto ja muut toimijat huomasivat, ettei digitalisaatio välttämättä tarkoittaisi pelkkiä uhkia, vaan uudenlaisen kehitystavan myötä avautuisi myös paljon uusia mahdollisuuksia. Kun asiakaslähtöistä suunnittelua tehtiin huomattiin projekteissa usein, ettei vastaus asiakkaan tarpeeseen välttämättä synny organisaation nykyisen palveluportfolion tai koko finanssialan tuote- ja palveluvalikoiman sisältä, vaan asiakkaan tarpeen tyydyttäminen vaatii aivan toisille toimialoille kuuluneiden palveluiden luomista.

> ”Tällä (ihmislähtöisellä kehittämisellä) on tosi vahva linkki siihen strategiatyöhön, koska X (palvelumuotoilusta vastaava johtaja) alkoi rakentaa sinne strategiatyöhön designosaamista. Ne alkoivat 2015 keväällä tehdä työtä. Ne ottivat Google Venturesilta sprinttimallin, jonka ne muokkasivat OP:n tarpeisiin paremmin sopivaksi, ja alkoivat kokeilla sitä. Syksyyn mennessä ne oli tehneet 20-30 sprinttiä eri liiketoimintojen kanssa, ja huomasivat sen tiettyihin haasteisiin toimivaksi. Tietoisuus tästä alkoi lisääntyä eri liiketoiminnoissa, ja sitten OP tekikin uuden strategian. Yhtäkkiä tulikin ensimmäistä kertaa virallisesti strategiaan se, että levittäydytään uusille liiketoiminta-alueille. Oma Sairaalahan ei perustunut OP:n strategiaan, se vain tehtiin. Nyt se tuli ensimmäistä kertaa agendalle, ja yhtäkkiä tämä palvelumuotoilujengi nostettiinkin jalustalle. Että hei, tässähän on se porukka, joka tarvitaan.”

Ketterä, asiakaslähtöinen, iteratiivinen kehittämismalli näyttäytyi siis toimijoiden puheessa yhä strategisemman tason tekemisenä digiherätyksen myötä. Myös se oli toimijoiden kesken jaettu, vahva digitalisaatiotulkinta, josta organisaation jäsenillä ei ollut juuri toisistaan poikkeavia ajatuksia. Varsinkin kun asiakaslähtöisen kehittämisen tulokset alkoivat osoittaa, että asiakkaat tarvitsivat muita kuin finanssialan palveluita. Tämä johti vahvaan tulkintaan digitalisaation luomasta mahdollisuudesta, jopa pakotteesta, viedä ryhmän nykyisiä palveluita digitaaliseen muotoon ja toi esiin mahdollisuuden toimia myös muilla aloilla, kuin finanssialalla. Tästä kerron lisää seuraavassa luvussa.

5.2.4 Tarve monialaistua

> ”Meidän pitää nyt etsiä ihan uudenlaisia digitaalisia liiketoimintamalleja, löytää finanssialan uberit ja airbnb't” (OP:n teknologiajohtaja Talouselämässä 6.10.2016)

Viimeinen digitalisaatiotulkinta oli OP:lla ilmennyt puhe organisaation monialaistumisesta. Yhtiön toimijat toivat sekä mediassa että haastatteluissa esiin, että nykyisen liiketoiminnan muodot eivät riitä, ja ryhmää viedään toimimaan jopa finanssialan ulkopuolelle. Mediassa pääjohtaja Reijo Karhinen puhuu asiasta tähän tapaan:

> ”Digitalisaation lipunkantajana mielellään esiintyvä OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen on arvioinut, että pankkeja ja vakuutusyhtiöitä ei tulevaisuudessa tarvita ehkä ollenkaan. Yhtiön uuden strategian mukaan merkittävä osa OP:n ansainnasta on tulevaisuudessa tultava sellaisesta liiketoiminnasta, jota yhtiöllä ei vielä ole.” (Kauppalehti 13.6.2016)

Samansisältöistä tulkintaa on runsaasti myös dokumenttiaineistossani, kuten tässä OP:n vuoden 2016 vuosikatsauksen ensimmäiseltä sivulta lainatussa tekstin osassa:

> ”Uuden strategiamme mukaisesti tavoitteenamme on muuttua puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. Finanssiosaamisen säilyessä selkärankanamme laajennamme OPn toimintaa asteittain uusille alueille, kuten terveys- ja hyvinvointipalveluihin sekä asumiseen ja liikkumiseen.”

Vastaavaa puhetta ei ennen digiherätystä OP:lla ole tunnistettavissa, joten kontrasti on selkeä. Vuoden 2016 strategiatyötä kuvatessaan haastatellut tuovat selkeästi esiin toimialarajojen hämärtymisen ja organisaatiossa tehdyn ratkaisun siirtyä toimimaan myös finanssialan perinteisten rajojen ulkopuolella. Haastateltavien kuvausten mukaan monialaistumisen ajatus hivuttautui organisaatioon jossain määrin tahattomasti yksittäisen hankkeen myötä. Kyseessä näyttäisi olleen Omasairaalan perustaminen.

Vuonna 2014 OP perusti yksityisen sairaalan nimeltään Omasairaala, jonka johtava ajatus oli toimijoiden mukaan lyhentää hoitoketjua ja näin saada hoito mahdollisimman kustannustehokkaaksi, kuitenkin säilyttäen asiakastyytyväisyyden. Näin saataisiin asiakkaat nopeammin työkykyisiksi. OP oli vakuutusyhtiönä Suomen suurin yksityisten terveyspalveluiden maksaja ja toisaalta joutui maksajan paikalle myös ihmisten sairaslomien pitkittyessä. Omasairaala perustettiin aluksi irrallisena OP:n brändistä, kuvausten mukaan Pivon tapaan siksi, että se näytti sekä suurelle yleisölle että ryhmän sisäisesti liian poikkeavalta suhteessa ryhmän siihenastiseen liiketoimintaan. Pohjola-vakuutuksen entinen toimitusjohtaja kuvasi haastattelussani Pohjolan hallituksen todenneen Omasairaalan perustamisesta:

> ”Kun edelleen jaksat olla noin innostunut tuosta asiasta, niin perusta sitten nyt se sairaala. Mutta vie se mahdollisimman kauas OP:n brändistä”.

OP ei vielä tuolloin näyttänyt olevan valmis toimimaan muilla toimialaoilla kuin finanssialalla. Omasairaalasta tuli kuitenkin menestystarina ja vuonna 2016 sen toimintaa päätettiin laajentaa usealle muulle paikkakunnalle pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Samalla Omasairaalan nimi muutettiin Pohjola Terveydeksi, Pohjola-brändin jäätyä ”vapaaksi” OP:n ostettua Pohjola Vakuutuksen kokonaan pois pörssistä vuonna 2014 ja muutettua kaikki ”Pohjola” -nimen sisältävät yhtiönimensä OP-alkuisiksi. Myöhemmin Pohjola Terveys myytiin Pihlajalinnalle, mutta tuo seikka on tämän tutkimustapauksen tarkasteluajanjakson ulkopuolella.

Omasairaalan perustaminen ei varsinaisesti liittynyt digiherätykseen, digitaalisiin palveluihin tai edes laajemmin puhuttuna ”digitalisaatioon”, mutta osoittauduttuaan menestykseksi, sen nähtiin ”avaavan portin” OP:lle toimia perinteisen finanssialan ulkopuolella, kuten yksi johtokunnan jäsenistä toteaa:

> ”Kyllähän ensimmäinen päätös siitä monialaistumisesta on se, kun lähdettiin tekemään sairaalat. Tai ensimmäinen sairaala. Ja sitten päätettiin, että näitä pitää olla enemmän tässä valtakunnassa. Niin kyllähän se johti ajatuksia siihen, että tällä ryhmällä pitää olla jotain muutakin liiketoimintaa, kuin tätä finanssiliiketoimintaa.”

Kokemus Omasairaalan tekemisestä ja menestystarinaksi luomisesta siis haastateltujen mukaan avasi mahdollisuuden pohtia OP:n toimintaa monialaisemmin kuin mihin oli organisaatiossa totuttu. Vielä vuonna 2015 haastatteluaineistossani monialaistumiseen suhtauduttiin varovasti ryhmän roolia pohtien, tähän tapaan:

> ”…nykyisen liiketoiminnan digitalisointi on asia, joka pitää tehdä ja useimmat sen tekee. Se on pelissä pysymisen edellytys. Paranna asiakaskokemusta, paranna toiminnan tehokkuutta. Mutta merkittävämpi kysymys tulee olemaan se, minkälaisia uusia, tajunnanräjäyttäviä liiketoimintamalleja, ja todennäköisesti toimialan ulkopuolelta, tulee haastamaan tätä nykyistä toimialan liiketoimintamallia. Kysymys kuuluu, mikä rooli meillä on niissä kuvioissa on, miten me pärjätään siellä. Se on todennäköisesti meidän hengissä pysymisen kannalta ratkaisevampi.”

Vuoden 2016 aineistoissani monialaistuminen näytti selvältä tulevaisuudenkuvalta, jonka organisaation jäsenet jakoivat. Sen ei nähty tapahtuvan sattumalta, vaan organisaation aktiivisen strategisen toiminnan tuloksena. Kun Omasairaala-kokemukseen yhdistettiin havainto asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaiden tarpeiden muutoksesta, näyttäisi ryhmässä syntyneen jaettu tulkinta monialaistumisen tarpeesta. Edellisen haastatteluotteen alussa huomaamme viittauksen nykyisen liiketoiminnan digitalisointiin. Se ei organisaatiossa vallitsevana puheena ollut yhtä vahva kuin puhe monialaistumisesta, mutta tulisi tulevan strategisen muutoksen sisältönä olemaan merkittävä. Tähän palaan tarkemmin seuraavassa tulosluvussa, mutta tässä vaiheessa on hyvä huomioida, että toimijat korostavat kaikissa aineistomuodoissani, etteivät uudet monialaistuvat avaukset ole aivan irrallaan nykyisestä liiketoiminnasta. Kauppalehti otsikoi 28.4.2016 ”Uusi strategia vie OP Ryhmän finanssialan ulkopuolelle”. Itse artikkelista poimin seuraavan pääjohtaja Karhisen ja toimittajan välisen keskustelulainauksen:

> ”’Lähdemme siitä, että todella merkittävän osan OP Ryhmän ansainnasta täytyy uusiutua kymmenen vuoden aikana. Täytyy valmistautua siihen, että ansainnasta merkittävä osa tulee sellaisesta liiketoiminnasta mitä meillä ei nyt ole.’ Tarkoittaako tämä finanssisektorin ulkopuolista liiketoimintaa? ’Tarkoittaa ja tarkoittaa. Sen pitää olla lähellä nykyistä, muttei itseänsä pankki- ja vahinkovakuutustoimintaa.’” (Kauppalehti 28.4.2016)

Keskusyhteisön johto vaikutti monialaistumisesta puhuessaan korostavan, että finanssiala ja nykyinen toiminta olisi uusissakin avauksissa keskeisessä roolissa, mutta ei pääroolissa. Muutos näyttää erityisesti haastateltujen kuvauksissa suurelta:

> ”...kyllähän meillä iso muutos tapahtui strategiassa. Lähtökohtaisesti olemme rakentamassa nyt monialasta palveluyritystä OP:sta. Sehän on valtava muutos, strateginen suunnanmuutos siitä, että tämä on perustettu kuitenkin pankiksi. Sitten ostettiin vakuutusyhtiö, jolloin meistä tuli finanssiryhmittymä. Mutta nyt me olemme muuntautumassa monialaiseksi palveluyritykseksi. Palveluita rakennetaan asumiseen, liikkumiseen, taloudenhallintaan, terveyteen, hyvinvointiin, sähköiseen kaupankäyntiin ja turvallisuuteen.”

Uusia liiketoiminta-aihioita olikin vuoden 2016 strategiaan kirjattu merkittävä määrä. OP:n johto oli strategiadokumentteihin kirjannut aikovansa toimia terveyden- ja hyvinvoinnin saralla Omasairaalan viitoittamalla tiellä, mutta lisäksi myös liikkumisen, asumisen ja turvallisuuden aloilla. Liikkumisen osalta esimerkiksi vuonna 2017 julkaistut OP-Kulku, DriveNow ja OP-Kausiauto ovat vuoden 2016 strategisten hankkeiden pohjalta ketterästi syntyneitä, perinteisen finanssitarjoaman ulkopuolisia uusia palveluita. Linkitystä finanssitoimialaan haluavat haastatellut näidenkin osalta tuoda esiin:

> ”Liikkuminen muuttuu merkittävästi. Se on meille ollut iso bisnes aina - autorahoittaminen, autovakuuttaminen. Kun se muuttuu, niin totta kai meillä on halu olla siinä uudessa bisneksessä mukana. Otetaan sieltä sitä ansaintaa, kun perinteinen ansainta uhkaa rapautua.”

Monialaistuminen yhdistettynä nykyisten palveluiden digitalisointiin ja näiden ratkaisujen edellyttämiin muutoksiin nykyisessä liiketoiminnassa ja palvelukehityksessä olivat OP:n strategisen muutoksen konkreettisimmat ilmentymät. Digitalisaatiodiskurssin paikallisena tulkintana monialaistuminen oli etenkin vuonna 2017 tuottamassani aineistossa, siis digiherätyksen jälkeisessä aineistossa, selkeästi merkittävin tulkinta, johon lähes kaikki haastatellut jossain määrin viittasivat ja joka oli merkittävässä määrin läsnä niin media- kuin strategiadokumenttiaineistossakin.

Tulosluvun 5.2 yhteenvetona voidaan todeta, että digiherätyksen myötä organisaation toimijat alkoivat tuoda sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella esiin neljää hegemonista tulkintaa digitalisaatiosta. Erityisesti näitä tulkintoja käytti organisaation johto. Tulkinnat olivat toimijoiden kesken jaettuja, yhdenmukaisia ja varsin kiistämättömiä. Olen tiivistänyt seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon nämä löydökset, sekä niitä kuvaavia haastatteluaineistolainauksia. Halusin tuoda taulukkoon nimenomaisesti haastattelulainauksia, koska edellä esitetyssä löydösten kuvauksessa painottuvat erityisesti medialainaukset, joita haastatteluotteet tukevat.

Taulukko 3. Digitalisaatiodiskurssin paikalliset tulkinnat eli digitalisaatiotulkinnat, aineistoesimerkkejä

Ulkoinen uhka	Asiakkaan valta	Asiakaslähtöinen kehittäminen	Tarve monialaistua
Puhe kotimaisten ja ulkomaisten toimijoiden tuomasta uhasta liiketoiminnalle. Koski sekä perinteisiä finanssialan toimijoita, että alan ulkopuolisia, pieniä ja suuria yrityksiä.	Puhe asiakkaiden mahdollisuuksista entistä helpommin vaihtaa finanssipalveluiden tuottajaa, ja etenkin osuustoiminnallisen yrityksen velvoitteesta tuottaa asiakkaille hyvää asiakaskokemusta.	Puhe ketteristä, asiakaslähtöisistä kehittämismenetelmistä vastineena globaaliin kilpailuun ja asiakkaiden vallan nostamiin vaatimuksiin.	Puhe laajentumisesta perinteisten finanssipalveluiden ulkopuolelle, mahdollisuudesta vastata muuttuvaan kilpailuun etenemällä itse uusille liiketoiminta-alueille.
Esimerkkejä haastattelulainauksista			
"Me päädyimme siinä analyysissä siihen, että tämä toimiala tulee muuttumaan todella radikaalisti. Jopa niin, että sitä ei tule tunnistamaan osittain entisekseen enää, vaikka siellä on totta kai tiettyjä asioita, jotka, regulaatio paaluttaa kiinni. Mutta näiden tiettyjen kivipaalujen ympärillä, kaikki melkein, mihin myrsky voi koskea, se tulee digitalisaation takia koskemaan." (Strategiajohtaja) *"Toimiala elää niin että meidän kilpailijatkin tulee jo muualta - alan ulkopuolelta. Se ei välttämättä se kadun toisella puolella, vaikka se näkyy heille* (osuuspankeille) *vielä se Nordea tai joku Säästöpankki siinä. Niin se ei kerro sitä koko kuvaa, miten tämä ala elää. Googlet ja muut ei näy siellä. Tai startupit."* (Asiantuntija, strateginen suunnittelu) *"Tämähän on tämmöistä yhtä pakottamista tämä pankkimaailma. Sehän on aikaa myöden muuttumassa siihen että se ei oo enää keppi ja porkkana vaan ne on ne ylivertaset palvelut jotka kuluttaja valitsee. Ja se valitsee sellaisesta joukosta, jossa pankit ei ole todellakaan ainoita palveluntarjoajia, vaan me kilpaillaan Applea ja näitä vastaan."* (Digitaalisesta palvelusta vastaava keskijohdon edustaja)	*"Tästä asiakaslähtöisyydestä. Esimerkiksi kaikki minun näissä esityksissäni perustuu asiakkaan vallan kasvuun. Silloin kun tämä* (näyttää älypuhelintaan) *tuli markkinoille, tästä tuli asiakkaan vallankäytön väline. Aikaisempaa maailmaa me hallittiin konttoreiden kautta, siellä tarjottiin vain meidän palveluita, asiakas oli täysin sidottu siihen. Nyt tämä* (puhelin) *tarjoaa asiakkaalle kaikki mahdollisuudet. Hänen on helppo käyttää muita palveluita. Pitää olla nöyränä tätä kohtaan. Hirveän pitkä asennetyö vaaditaan meidän ryhmässä, että tuo hyväksytään ja ymmärretään."* (Pääjohtaja) *"Asiakkaat odottaa palveluita 24/7, se pitää olla saman tien saatavissa. Käytännössä kaikki palvelut pitää olla mobiilissa. Ja se asiakaskokemus, sen merkityksen korostuminen, nyt se on ihan keskeisenä strategisena mittarina meillä. Asiakaskokemus on numero yksi."* (Johtokunnan jäsen 3) *"Asiakaskokemus on se millä me pidetään meidän asiakkaamme OP:n asiakkaina tulevaisuudessa. Tai sitten hävitään ne. Ja myös se millä me otetaan uudet asiakkaat brändin alle."* (Ylemmän keskijohdon edustaja 2) *"Osuuspankit on avainroolissa asiakkuuksien hoidossa, siinä, et asiakkaat pidetään kiinni siellä sähköistyvässä maailmassa, kun se ostaminen on helppoa mistä tahansa. Jos ei me siinä onnistuta, niin sitten me saatetaan olla hukassa ja menettää asiakkaita."* (Johtokunnan jäsen 2)	*"Muutaman hengen ydinjoukko, joka alko sitten siinä kehittämisessä soveltaa ton kaltasia metodeja, että kaikki asiat käytiin koko ajan validoimassa asiakkailla, aivan tosi lyhyissä sykleissä. Sitä kautta muun muassa Pivosta tuli niin hyvä, kuin siitä tuli."* (Strategisen suunnittelun päällikkö 1) *"Meitä on tällä hetkellä 42 sisäistä designeria, ja saman verran vuokratyövoimaa, niin semmoinen vajaa 90 henkeä on tässä tekemässä. Skouppi on kasvanut valtavasti."* (Johtaja 2, palvelukehitys) *"Me ollaan tehty putki liiketoiminta-aluille, joka käy läpi neljä kysymystä: onko asiakkaalla tarvetta, onko olemassa ratkaisua jolla tarpeen voi ratkaista aikasempaa paremmin, onko tuotettu ratkaisu sellainen että se tuottaa onnellisia asiakkaita, ja onko se ansainta merkittävää, ja voiko sen toimintona integroida ryhmään."* (Johtaja 1, palvelukehitys) *"Protoilu on ollut sitä, että mahdollisimman nopeasti ideointivaiheessa yritetään rakentaa jonkun näköinen proto siitä millä tavalla tuote tai palvelu toimisi. Jotta se pystytään helposti kommunikoimaan, että näin se toimii, ja jotta pystytään helposti saamaan palautetta tietysti sitten asiakastestauksen kautta."* (Johtaja 3, palvelukehitys)	*"Mistä asioista olen näiden vuosien ajoilta ylpein, niin strategiaprosessi omalla laillaan. Ja tämä valtava suunnanmuutos. Se, että me ollaan menty terveyteen ja hyvinvointiin, että me ollaan rakennettu hienoja sairaaloita, jotka on korjannut yhtä tämän maan systeemiongelmaa. Kaikki mitä me tehdään tuolla liikkumisen saralla, vaikka julkisuuteen näkyy vasta ensimmäisiä askeleita. Kun näen sen tiekartan jo siinä edessä, ja jos meillä vaan määrätietoisuus säilyy ja me kuljemme ne polut. Niin aika lyhyessä ajassa tullaan yllättämään ihmiset."* (Strategiajohtaja) *"Eihän kellään muulla tällainen monialainen palvelu ole yritysstrategiaa. Meillä on niin sisäänrakennettuna se tahtotila, että me halutaan mennä uusille toimialoille."* (Strategisen suunnittelun päällikkö 1) *"Jees, meidän strategia on radikaali, mutta kyllä me aika lailla ollaan kuitenki siinä mitä me ollaan tehty ennenkin. Esim. autojen kanssa – autorahoituksen ja autovakuutuksen kanssa on puljattu. Onhan nämä DriveNow't ja OP Kulku ja kaikki muut ihan uudenlaista liiketoimintaa, mut faktisesti ne on kuitenkin autoiluun liittyviä juttuja, mitä tämä ryhmä on tehnyt jo vuosikausia."* (Johtaja 2, palvelukehitys) *"Tietysti meidän pitää rakentaa sinne* (liiketoiminta-alueille) *myös uusia kokonaisuuksia, että me siinä tulevassa maailmassa ollaan iso peluri. Miten meidän pitää sitä laajentaa, että pärjätään tulevassa maailmassa."* (Johtokunnan jäsen 2)

Ensimmäinen tulkinta, ”ulkoinen uhka”, merkitsi puhetta globaalien finanssijättien, fintechien ja teknologiajättien odotetusta saapumisesta Suomeen. Näiden alalle uusien kilpailijoiden uskottiin pystyvän tarjoamaan paremmin ihmisiä palvelevia palveluita markkinoille ja näin rapauttavan yhtiön tuloksentekokykyä. Toinen tulkinta, ”asiakkaan valta”, tarkoitti näkemystä asiakkaasta entistä vahvempana subjektina eli toimijana, joka voisi jatkossa helpommin valita käyttämänsä palvelut itselleen sopivaksi, riippumatta nykyisestä pankkipalveluidensa tarjoajasta. Tämä heijastui edelleen ryhmän toimintatapoihin, joissa nähtiin aiemmin toimitun ennemmin organisaation, kuin asiakkaiden ehdoilla. Kolmas tulkinta liittyi vahvasti edelliseen. ”Asiakaslähtöinen kehittäminen” näyttäytyi jaettuna ymmärryksenä asiakaslähtöisistä kehittämismenetelmistä digitalisaation ilmentymänä, joka olisi välttämätön vastine vallan siirryttyä asiakkaalle. Toimijat olivat yhdenmukaisia puhuessaan vanhan vesiputouskehittämisen toimimattomuudesta ja ylistäessään uudenlaista, ketterää, kokeilevaa ja iteratiivista toimintamallia uusien palveluiden kehittämisen tapana. Viimeisenä digitalisaatiotulkintana aineistostani nousi ”tarve monialaistua”. Tämä digitalisaatiotulkinta näytti saaneen kimmokkeen Omasairaalan perustamisesta, mutta kasvaneen digiherätyksen myötä hegemonisen tulkinnan asemaan. Toimijat toistelivat monialaistumisen olevan luonnollinen jatke asiakkaan tarpeiden täyttämiselle ja ryhmän kilpailukyvyn ylläpidolle.

Digiherätyksessä organisaatiossa syntyi siis jaettuja, kiistämättömiä, ja suuria paikallisia tulkintoja digitalisaatiosta. Näitä hegemonisia tulkintoja käytettiin tiedostaen ja tiedostamatta rakentamaan OP Ryhmän strategiaan vuonna 2016 kirjattuja merkittäviä muutoksia. Seuraavassa luvussa kuvaan, kuinka digitalisaatiotulkinnat operoivat strategista muutosta strategiatyön aikana muuttaen siinä ilmennyttä toimintaa ja toimijoita.

5.3 Digitalisaatiotulkintojen operointi strategiatyössä

Edellisessä luvussa kuvasin digiherätyksen ytimen, digitalisaatiodiskurssin paikalliset tulkinnat, eli organisaation toimijoiden tavat puhua yhdenmukaisesti ja kiistämättömästi digitalisaation luomasta ulkoisesta uhasta, asiakkaan vallasta, asiakaslähtöisestä kehittämisestä ja tarpeesta monialaistua. Luvussa 5.1 taas kuvasin kohdeorganisaation strategiakäytäntöjä, tapaa luoda strategiaa ja tuottaa strategioiden julkilausumia eli strategiadokumentteja. Nämä käytännöt olivat analyysien tekeminen, työryhmätyöskentely, kehittämisen valmistelu ja strategian hyväksyminen.

Tässä luvussa osoitan, kuinka hegemonisia digitalisaatiotulkintoja käytetään organisaation strategiatyössä aikaansaamaan strategisia muutoksia. Tämä digitalisaatiotulkintojen operointi tapahtui toimijoiden tiedostettuna ja tiedostamattomana toimintana strategiatyön käytännöissä ja se loi edellytykset virallisiin strategiadokumentteihin kirjatuille strategisille muutoksille. Näitä

muutoksia olivat transformaatio perinteisestä pankkitoimijasta monialaiseksi, digitaaliseksi palveluyritykseksi ja näiden muutosten vaatimuksiksi kirjattu osuuspankkien roolin muuttaminen sekä niiden nykyisen liiketoiminnan kulujen leikkaaminen.

Seuraavaksi löydökseni kuvaavat, kuinka paikalliset tulkinnat laajasta yhteiskunnallisesta ja institutionaalisesta diskurssista rakentavat muutosta vaikuttamalla strategiakäytäntöihin (strategityöhön), eli kuinka digitalisaatiodiskurssien paikalliset tulkinnat operoivat strategiatyössä ja aikaansaavat strategista muutosta. Löysin analyysini myötä kolme pääteemaa, eli paikallisten tulkintojen operointitapaa. Operointitavat ovat havahduttaminen (tässä tutkimustapauksessa toimintaympäristön muutokseen), ankkurointi (olemassa olevaan merkitykselliseksi koettuun, jaettuun ja legitimoituun asiaan, tässä tutkimustapauksessa osuustoiminnalliseen rakenteeseen) sekä toiminnallistaminen (tässä tutkimustapauksessa ketterien, asiakaslähtöisten kehittämistapojen implementointi). Tulen osoittamaan, kuinka havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen muuttavat strategityötä ja saavat aikaan strategista muutosta strategian valmistelussa. Luvussa 5.4 tulen jatkamaan tästä analyysistä eteenpäin ja osoitan, kuinka samat kolme operointitapaa toimivat myös kirjoitetuissa strategiadokumenteissa strategisten muutosten perusteluun ja legitimointiin.

5.3.1 Havahduttaminen

Hegemoninen digitalisaatiotulkinta ulkoisista uhista näytti olevan varsin vahvasti läsnä organisaatiossa digiherätyksen myötä. Erityisesti kansainväliset teknologiajätit ja finanssialalla (ja sen laitamilla) toimivat startup-yritykset näyttäytyivät digiherätyksen myötä toimijoina, joiden pelättiin vievän markkinaosuutta ja nykyisiä asiakkaita sekä aiheuttavan merkittävän muutoksen toimintaympäristössä. Tämän tulkinnan operoimista ja sen käyttöä organisaation strategiatyössä ja strategian sisällössä nimitän havahduttamiseksi. Toimijat, sekä organisaation johto että muut organisaation jäsenet, havahduttivat toisiaan käsillä olevaan muutokseen. Kun tarkastellaan digiherätyksen syntyä ja toimintaympäristön muutoksen havahduttamista organisaatioon, on prosessi toki monitahoinen ja pitkäaikaisen kehityksen tulos. Muutamia ilmiötä hyvin kuvaavia tapahtumia on kuitenkin mahdollista aineistostani eritellä. Näistä keskeisimmät ovat kehitysyksikön perustaminen Ouluun, vuoden 2014 Slush-tapahtuma sekä vuonna 2015 järjestetty johtokunnan workshop. Avaan seuraavaksi tarkemmin näitä tapahtumia.

Havahduttamisen pidempiaikaista syntyä kuvastaa uuden kehitysyksikön perustaminen Ouluun, mikä sai lähtölaukauksensa Nokian mittavista irtisanomisista alkuvuodesta 2011. Tuolloin Suomessa puhuttiin paljon ”Nokian tuhosta” ja ”kyvyttömyydestä uudistua”, mikä joidenkin tulkintojen mukaan johti Suomen merkittävimmän globaalin kuluttajatuoteyrityksen

romahdukseen. Nokia ilmoitti irtisanovansa 1400 ihmistä Suomesta, ja seuraavana päivänä OP ilmoitti rekrytoivansa Ouluun oman kehitysyksikkönsä. Asiaa kuvaa pääjohtaja Reijo Karhinen haastattelussani seuraavasti:

> "Kun mietin Oulun yksikön perustamista. Silloin kun Nokian strategiamuutos julkaistiin, loppuviikosta varmaankin helmikuussa, niin kyllä minulla älyttömän vahva tunne syntyi viikonlopun aikana ja heti maanantaina, että meidän täytyy toimia nyt. Tosi vahva tunne, että nyt on aika. Nyt on se sauma päästä tästä jäykkyydestä, kankeudesta, mikä oli Vallilan ICT-väessä."

Näyttäisi siltä, että sekä pääjohtaja että muukin organisaation johto alkoi jo tuolloin, 2010-luvun aivan alussa, havahtua ympäristön muutokseen. Tämän varhaisen havahduttamisen ilmenemän taustalla kerrotaan olleen myös Nokian toimijoita, jotka ennen merkittäviä irtisanomisia tapasivat OP:n ylintä johtoa ja keskustelivat maailman muutoksista ja Nokian kohtalosta. OP:n strategiayksikössä tuohon aikaan työskennellyt Mikko Leskelä kuvaa asiaa kirjassaan "Ihmisoivallus" (Leskelä 2017) seuraavasti:

> "Huhutaan, että alkuvuodesta 2011 Esko Ahon esikunta Nokiasta olisi ottanut yhteyttä OP-Pohjolan johtoon. Entinen pääministeri ja tuolloinen Nokian yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja ja johtoryhmän jäsen halusi tulla vierailulle, minkä hän muutamia päiviä myöhemmin tekikin. Mitään agendaa tapaamiselle ei etukäteen annettu, eikä se ilmeisesti selvinnyt itse tapaamisessakaan. Aho tuli esikuntineen paikalle, puheli hyvän tovin mukavia, joi kahvia ja poistui. Kertomus perustuu vain käytäväpuheisiin, koska en itse ollut paikalla tapaamisessa. Olin silloin kyllä töissä OP Ryhmän, silloisen OP-Pohjolan pääkonttorilla Helsingin Vallilassa ja syvällä mukana valmistelemassa sitä finanssiryhmän strategista liikettä, jonka vuoksi entinen pääministerimme kunnioitti yhtiötä vierailullaan. Sillä liikkeellä oli kauaskantoisia vaikutuksia."

Leskelän mukaan Nokian esimerkkiä ei haluttu seurata, ja havahtuminen ympäristön tuleviin muutoksiin alkoi syntyä. Samaan aikaan OP:n omat kehittäjät olivat tuoneet esiin teknologisten muutosten tuomia uudistuksia, ja jo vuonna 2011 toteutettu ensimmäinen OP:n mobiilisovelluksen tekeminen oli osa havahduttamista – pieni yksikkö kehittäjiä valjastettiin ensimmäistä kertaa tekemään ketterillä menetelmillä mobiililaitteilla käytettävää verkkopankkisovellusta. Yhden keskeisimmistä syistä tämän tekemiseen mainittiin haastatteluissani olevan yhteinen ymmärrys ulkoisen ympäristön muutoksesta (erityisesti Danske Bankin tekemä mobiilisovellus, Applen markkinoille tuomat iPhonet yms.), johon myös organisaation kehittäjät halusivat johdon havahtuvan.

Toinen merkittävä havahduttamisen yksittäinen tapahtuma oli vuoden 2014 Slush-tapahtuma, johon OP:n johto pääjohtaja Karhisen johdolla teki vierailun. Helsingin Sanomat kuvasi Nyt-liitteen haastattelussa (23.11.2016) Karhisen tulleen Slushissa digiuskoon nähtyään "joka puolella pelkästään tulevaisuuden uskoisia, energisiä ja innostuneen oloisia ihmisiä". Karhinen itse pohtii tuota tapahtumaa haastattelussani seuraavasti:

> ”Se mitä Slushissa tapahtui, niin. Kun näit siellä monia yksittäisiä, varmaan tänä päivänä ajatellen melko vaatimattomia start up -alkuja, joissa älyä on käytetty uudella tavalla… Ja se, että ennen kaikkea se henki, ilmapiiri - heti motivoitunutta, innostunutta ja energistä.”

Euroopan merkittävin kasvuyritystapahtuma näytti siis havahduttavan ryhmän johtoa käsillä olevaan ympäristön muutokseen. Karhisen lisäksi myös useat muut haastatellut ylimmän johdon edustajat nostivat esiin Slush-tapahtuman merkityksen digitalisaation tuoman muutoksen ymmärryksen lisäämisessä. Useissa kuvauksissa kuitenkin kerrottiin juuri pääjohtaja Karhisen kokemasta havahtumisesta, vaikka haastatellut toki myös omaa ”heräämistään” Slushiin yhdistivät.

Kolmas keskeiseksi kerrottu tapahtuma rakentui vuoden 2015 aikana, jolloin pieni ryhmä organisaation jäseniä (kehittämisestä vastannutta keskijohtoa ja johtokunnan jäsenenä toiminut viestintäjohtaja) päätti järjestää digitalisaatioon ja toimialan muutokseen liittyvät workshopit johtokunnalle. Tapahtuma järjestettiin ”pääjohtajan tuella”, kuten haastateltavani kuvasi. Tapahtuman pääorganisaattorina toiminut keskijohdon edustaja kuvaa tapahtumaa seuraavasti:

> ”Me pidettiin johtokunnalle digipreppauskurssi. Me vietettiin kaksi päivää Kuusisaaressa. Pistettiin ne koulunpenkille ja koulutettiin niitä kaksi päivää. Kutsuttiin sinne ulkopuolisia puhujia. Siellä oli… (eri yhtiöiden) toimitusjohtajia ja muuta. Se oli hyvin intiimi tapahtuma, he kaikki kertoivat omista kokemuksistaan, ja minä tein johtokunnan jäsenille ihan kouluhomman. He joutuivat tekemään muistiinpanoja ja jollakin oli aina vastuulla joku alue, ja sitten joutuivat kysymään kysymyksiä ja selittämään muille siitä asiasta. Ei siitä varmaan mikään maailma mullistunut, mutta ainakin johtokunnasta monet sanoivat sen jälkeen, että no vitsit, tämähän on mielenkiintoista! Tämä oli varmaan yksi sellainen juttu. Varmaan se lähti siitä, ja toki muidenkin asioiden vuoksi, että ylin johto alkoi kiinnittämään asiaan paljon huomiota ja ottamaan sen tosissaan. Sittenhän se meni kuin lumipallo.”

Organisaation keskijohdon edustajat, yhdessä viestintäjohtajan kanssa ja pääjohtajan tuella, toivat siis aktiivisesti esiin tulkintaa käsillä olevasta muutoksesta ryhmän johtokunnan suuntaan – havahduttivat heitä toimintaympäristön muutokseen. Tämä organisaation jäsenten tekemä havahduttaminen (josta mainittu yksittäinen workshop on yksi kuvaava esimerkki), osaltaan sai aikaan ulkoisen uhan digitalisaatiotulkinnan leviämisen johdon toimintaan.

Johdon havahtuminen ulkoisiin muutoksiin heijastui heidän luotsaamaansa strategiatyöhön ja niihin tapoihin, joilla johto puolestaan havahdutti muuta organisaatiota käsillä olevaan muutokseen strategiatyön kautta. Näitä tapoja kuvaan seuraavaksi.

Ryhmässä oli pitkä perinne tehdä strategiaprosesseja etukäteen sovituissa kolmen-neljän vuoden sykleissä, ja vuoden 2014 digiherätystä seuraava strategiakierros oli suunniteltu vuodelle 2016. Erityisesti toimintaympäristön muutoksella perusteltiin tarve vuonna 2015 toteutetuille ”strategisille

kehityshankkeille", jotka tarkoittivat nopeammin toteutettuja, pienemmällä osallistujajoukolla tehtyjä "käytännönläheisiksi" kuvattuja ohjelmia. Alla oleva haastattelulainaus kuvaa ohjelmien perusteluun liittyvää puhetta:

> " ...me oivallettiin että meillä on edessämme aivan liian paljon, ja liian merkittäviä transformaatiohaasteita, että niitä pystyttäisiin edelleen käsittelemään sillä tavalla, mitä me olemme aikaisemmin tehneet. Toisin sanoen, jäätäisiin jälkeen kehityksestä."

Organisaation johto päätti tällaiseen puheeseen perustuen toteuttaa normaalin kolmivuotisen syklin sijaan strategiset kehitysohjelmat, joilla tavoiteltiin muun muassa "Lisää muutosherkkyyttä ja ketteryyttä" sekä "Strategiaprosessin merkittävää keventämistä", kuten ohjelmien tavoitteisiin oli kirjattu. Digitalisaatiotulkinta ulkoisista uhista havahdutti johdon vanhan strategian tekemisen mallin toimimattomuuteen ja tulkinta valjastettiin strategiatyön syklin muuttamisen välineeksi – perinteinen kolmivuotinen kierto rikottiin tuomalla väliin strategiset kehitysohjelmat.

Toinen havahduttamisen kautta syntynyt muutos verrattuna aiempaan strategioiden tekemisen tapaan oli strategisten kehitysohjelmien selkeästi keskusyhteisövetoisempi toteutustapa – osuuspankkien jäseniä ei näiden ohjelmien valmistelussa liiemmälti ollut mukana. Asiaa konkretisoi ote strategisten kehitysohjelmien tavoitteista: "Entistä vahvemmin yksi yhteinen ryhmästrategia: osuuspankeissa strategiatyön keventymisestä vapautuva aika asiakastyöhön". Perinteisesti osuuspankkien edustajat olivat olleet mukana strategian valmistelussa, ja strategia oli käynyt "liittokierroksilla" osuuspankeissa ennen strategian hyväksymistä kommentoitavana. Tämä toimintatapa oli aikaa vievä ja nyt, toimijoiden havahduttua ulkoisen ympäristön muutoksiin, johto halusi prosessista nopeamman. Käytännössä tämä tarkoitti sekä suullista että kirjoitettua argumentaatiota siitä, kuinka ympäristön muutosnopeus on niin nopea, ettei ole aikaa aiemman kaltaisiin osuuspankkien edustajien osallistamisiin. "Tätä kautta me pystytään reagoimaan nopeasti ympäröivässä maailmassa tapahtuviin muutoksiin", kuten yksi johtokunnan jäsenistä toteaa kertoessaan strategisten kehitysohjelmien perusteluista.

Vuonna 2015 toteutettu strategisten kehitysohjelmien toimintatapa ei kuitenkaan toteutunut aivan suunnitellusti, kun joidenkin kehityshankkeiden (varsinkin ohjelman nimeltä "Uusi digitaalinen OP") nähtiin koskettavan "ryhmän syvintä olemusta", kuten alla oleva haastattelulainaus vuodelta 2015 kuvaa:

> "Yksi näistä kehitysohjelmista käsittelee myös meidän strategian perustekijöitä, joita on nämä arvot, päämäärä, perustehtävä, asiakaslupaus ja kilpailuedut. Osaa niistä päivitetään. Sehän on ihan strategian ydintä. Perustekijät muodostaa sen kallion, joka harvemmin muuttuu. Nyt kun niitäkin muutetaan tässä, tavallaan yhden kehitysohjelman alla, niin ne kaikki viedäänkin kerralla laajaan ryhmäkäsittelyyn.".

Tämä osoittaa vakiintuneiden käytäntöjen muutoksen vaikeuden, käytäntöjen taipumuksen pysyvyyteen. Organisaation johto pyrki ulkoisten uhkien digitalisaatiotulkintaa käyttämällä muuttamaan strategiatyön käytäntöjä, mutta ei siinä vuoden 2015 strategisten kehitysohjelmien osalta täysin aluksi asettamiensa tavoitteiden mukaisesti onnistunut. Asiaan liittyi organisaatiopoliittisia herkkyyksiä, kuten kysymys siitä, kenen asiakkaita ovat digitaaliset asiakkaat, osuuspankin vai keskusyhteisön, ja jos ne ovat keskusyhteisön asiakkaita, mikä olisi osuuspankkien rooli tulevaisuudessa? Havaittuaan nämä haasteet strategian tekemisessä, johto aloitti heti strategisten kehitysohjelmien hyväksynnän jälkeen syksyllä 2015 kevään 2016 strategiaprosessia valmistelevan ”Tulevaisuudenkuva 2020 -hankkeen”.

Tässä vaiheessa havahtuminen toimintaympäristön muutokseen ja digitalisaatiotulkinta ulkoisista uhista oli jo siinä määrin etabloitunut organisaatiossa, tai ainakin sen johdossa, että puhe ulkoisista uhista ja toimintaympäristön muutoksesta otettiin varsin oletettuna asioiden tilana – johto oli tilanteeseen jo havahtunut. Havahduttaakseen muutoksen merkittävyyteen muutkin toimijat suuressa organisaatiossa, erityisesti keskusyhteisön ulkopuoliset ja sen toisaalta omistavat osuuspankit, organisaation johto valmisteli ”Tulevaisuudenkuva 2020”-hanketta tuottamalla osallistujille erilaisia toimialan disruptiota kuvaavia tausta-aineistoja. Esimerkkinä toimii skenaarioanalyysi, jossa kuvattiin viisi mahdollista tulevaisuutta alan muuttuessa radikaalisti. Lisäksi johto tuotti skenaarioiden pohjalta muun muassa taloudellisia analyysejä siitä, kuinka paljon nykyistä ansaintaa voidaan hävitä, mikäli toimintaympäristön muutokseen ei reagoida:

> ”Tehtiin kaikenlaisia silmiä avaavia laskelmia siitä myös, vaikka mä en niihin laskelmiin sinänsä, niiden varaan laske, mutta on nekin omiaan konkretisoimaan tietysti sitä, miten merkittävä joku uhka vois olla. Tehtiin siis pidemmälle meneviä laskelmia. Aikaisemmin me ei välttämättä olla niitä tarinoita ja niitä laadullisia skenaarioita ja muutosvoimia pyritty konkretisoimaan, että miten ne voi meidän ansaintaan iskeä, mihin osaan ja kuinka paljon.”

”Silmiä avaamalla” johto pyrki mahdollisimman konkreettisesti ja vakuuttavasti, taloudellisrationaalista puhetta käyttämällä, perustelemaan muutosta – havahduttamaan organisaation muutoksen tarpeeseen. Paitsi valmisteluiltaan myös toteutuksen osalta ”Tulevaisuudenkuva 2020” -hanke oli esimerkki ulkoisten uhkien digitalisaatiotulkinnan käytöstä muutostarpeen havahduttamiseen sekä johdon suunnasta muulle organisaatiolle että toisinpäin. Tuossa vaiheessa johto kertoi haluavansa organisaatiolta näkemystä siitä, millaisia nämä tulevaisuuden kuvat voisivat olla, ja ”Tulevaisuudenkuva 2020”-hankkeessa kukin liiketoimintajohtaja loi oman työryhmänsä kanssa omat tulevaisuusskenaarionsa. Työryhmät koostuivat lähes poikkeuksetta organisaation sisäisistä toimijoista, mitä johdon jäsenet perustelivat sillä, että he halusivat tietää, kuinka organisaation omat jäsenet näkevät muutoksen:

> ”Kyllähän me aikaisemmin tehtiin valtavat määrät niitä tausta-analyysia ja dokumentaatiota ja muuta. Kyllähän me koko ajan seurataan markkinaa ja

> regulaatiota ja kaikkea muuta. Isoja megatrendejä mitä tulee. Mutta sitten varsinainen visiotyö, se vaan nyt tehtiin, ja omin voimin. Se oli uudenlaista ja muutos aikaisempaan. Ja tietysti se oli johtokunnassa päätetty, että ei me tähän mitään konsultteja tai futuristeja oteta tekemään meidän kanssa sitä, vaan kyllähän meiltä pitäisi löytyä omasta takaa myöskin ajatukset ja ideat että mihin suuntaan tämä liiketoiminta ja toimintaympäristö muuttuu. Mitä meidän pitäisi tehdä."

Johto sanoitti asiaa muodossa, että markkinaympäristön muutos on "totta", mutta johto halusi ennen varsinaiseen strategiaprosessiin ryhtymistä vielä organisaation toimijoilta näkemyksen tulevaisuuteen. Johto tarjosi näin mahdollisuuden organisaation eri toimijoille kuvata heidän tulkintojaan muutoksen merkityksestä kullekin liiketoimintasegmentille ja näin "havahduttaa" jälleen heitä itseään uusiin näkökulmiin, joita muuttuva toimintaympäristö saattaisi tuoda tulleessaan. Tällaista strategiatyön käytäntöä ei sellaisenaan ollut aiemmin toteutettu. Aikaisemmin analyysien tekeminen ja toimintaympäristön luotaaminen olivat olleet vahvasti keskusyhteisön analyytikoiden toiminta-aluetta, mutta tällä kertaa organisaation muutkin toimijat valjastettiin tekemään tätä pohjatyötä. Tällä osallistamisella johto paitsi havahdutti organisaatiota muutokseen, myös tuli keränneeksi itselleen ymmärrystä siitä, kuinka organisaation jäsenet toimintaympäristön muutoksen näkevät. Samalla havahduttaminen vahvisti ulkoisen uhan digitalisaatiotulkinnan hegemonista asemaa kautta organisaation jaettuna, "yhteisenä" ja kiistämättömänä diskurssina digitalisaatiosta.

Havahduttaminen operoi siis organisaation johdon ja muiden toimijoiden välisenä kaksisuuntaisena, diskursiivisena käytäntönä, jossa apuvälineenä toimi erityisesti puhe ulkoisista uhista. Havahduttaminen ulkoisen ympäristön muutoksiin ei kuitenkaan itsenäisesti rakentanut käsillä olevia muutoksia. Tarvittiin linkki ympäristön muutosten ja organisaatiossa jo tärkeäksi koettujen asioiden välille. Tämä linkki syntyi liittämällä puhe ympäristön muutoksesta puheeseen asiakkaista ja heidän tarpeistaan.

5.3.2 Ankkurointi

Jaettu, havahdutettu, hegemoninen tulkinta ulkoisista uhista ja toimialan muutoksesta ei yksin riittänyt muutoksen rakentumiseen, vaan myös tulkinta digitalisaatiosta asiakkaan valtana toimi muutosta sekä strategiatyössä että strategian sisällössä rakentavana elementtinä. Tulkinta asiakaskäyttäytymisen muutoksesta oli sidoksissa ulkoisten uhkien tulkintaan, sillä kilpailijakentän puhuttiin uusiutuvan teknologian kehittymisen myötä, mutta samalla myös asiakkaiden odotusten nähtiin muuttuvan – vanhat palvelut eivät enää riittäisi asiakkaille, joille olisi nyt, ja etenkin tulevaisuudessa, tarjolla parempiakin palveluita yhä helpommin. Digiherätyksen myötä vahvistunut puhe asiakkaista ja heidän käyttäytymisensä muutoksesta toimi erityisesti keskusyhteisön johdon ja kehittämisestä vastaavien toimijoiden tapana linkittää

toimintaympäristön muutos organisaatiolle luontaisesti merkitykselliseen puheeseen, joka omasi jo ennestään vahvan legitimaation.

Osuustoiminnallisella pohjalla toimivan organisaation omistavat sataprosenttisesti asiakkaat, joten puhe asiakkaiden ”vaatimuksista” sisältää hyvin vahvan organisaation rakenteesta ja perustehtävästä kumpuavan oikeutuksen. Tulkinta asiakkaiden vallasta siis yhdistää ulkoisten uhkien digitalisaatiotulkinnan organisaatiossa luontaisesti ja historiallisesti vahvan painoarvon saavaan puheeseen osuustoiminnallisesta rakenteesta ja asiakkaiden merkityksestä. Käytänkin tästä tavasta käyttää kieltä muutoksen rakentamiseen nimitystä ”ankkurointi”, sillä se kiinnittää merkittävän ja moniulotteisen tulkinnan ympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksesta ryhmän asiakasomisteiseen pohjaan. Alla oleva uusien palveluiden kehittämisestä vastaavan keskijohdon edustajan lausahdus hänen kertoessaan vuoden 2016 strategiasta kuvastaa tätä kielen käyttämisen tapaa:

> ”Lause, mistä kannan ehkä vähän ylpeyttä, että ’seuraa asiakasta, ei toimialaa’. Mä oon nähnyt pääjohtajan ja uusista liiketoiminnoista vastaavan… (johtokunnan jäsenen) esittävän sen muutamassa tilaisuudessa ja se mun mielestä hyvin symbolisoi sitä, mikä strategian henki tavallaan on. Että ei yritetä kopioida sitä, mitä toiset tekee samalla toimialalla, vaan asiakaslähtöiset, asiakkaan ymmärtäminen ja niihin tarpeisiin vastaaminen, ja sen suhde meidän rakenteeseen ja osuustoiminnalliseen rooliin. Se toimii tosi hyvin yhteen.”

Näyttäisi siis siltä, että tällä tavalla johto käytti esityksissään ja tuottamissaan materiaaleissa tulkintaa asiakaskäyttäytymisen muutoksesta ankkuroimaan tulevia strategisia muutoksia ryhmän keskeiseen ominaisuuteen, osuustoiminnallisuuteen. Ankkuroimista toteutettiin paitsi legitimoimaan strategian sisältöä myös muuttamaan tapaa tehdä strategiaa. Tämä ei kuitenkaan näyttäytynyt yhtä suoraviivaisena kuin ulkoisten uhkien käyttö ”havahduttamiseen”. Ankkuroinnissa on kyse paremminkin ”havahduttamisen” diskursiivisten elementtien vahvistamisesta ja kutomisesta legitiimiin muotoon. Esimerkinomaisesti, vuoden 2016 strategiatyötä edeltäneen ”Tulevaisuudenkuva 2020” -hankkeen loppuraportissa, osion ”Finanssialaan vaikuttavat muutostrendit ja tulevaisuuden toimintaympäristö” neljästätoista PowerPoint -sivusta kahdellatoista mainitaan sana ”asiakas”. Kyseisessä dokumentissa toimialan muutos ankkuroidaan vahvasti puheeseen asiakaskäyttäytymisestä ja asiakkaiden merkityksestä seuraavaan tapaan:

> ”Pelkällä puolustamisella ei voi menestyä. On hylättävä toimialan kaikki perinteiset ajattelumallit ja katsottava asioita uudestaan asiakkaan silmin.”

Puhumalla asiakkaan edusta perusteltiin tulevia muutoksia, ja osuustoiminnallinen organisaatiorakenne antoi tuolle puheelle luontaisen painoarvon. Useampi haastateltu mainitsee myös digiherätyksen myötä tapahtuneen ”paluun juurille” – osuustoiminnallisen yrityksen paluun omistajien parhaan miettimiseen, kuten eräs johtokunnan jäsen seuraavassa otteessa toteaa:

> "Tämä varmaan on paluu juurille…Me ollaan asiakkaiden omistama ryhmittymä. No mitäs ne meidän asiakkaamme, asiakasomistajat, oikeasti tarvitsee? Mitkä ovat heidän tarpeensa, ja minkälaiset palvelut me voidaan siihen tarpeeseen rakentaa yhdessä kumppaneiden kanssa ja sitten huolehtia siitä, että asiakaskokemus on sellainen, että asiakas lämpimästi suosittelee meidän palveluita myöskin naapureilleen ja tuttaville? Sitä kauttahan syntyy loppujen lopuksi positiivinen kasvu, ja tietysti kannattavuus ja tulokset, ja me voidaan taas investoida lisää asiakkaan tarvitsemiin palveluihin. Se asiakaslähtöisyys, ja että asiakkaat omistavat meidät, asiakkaiden etu ohjaa meidän toimintaamme, se on ykkönen."

Kun tarkastellaan ankkuroinnin operoimista strategiatyössä, se ilmenee erityisesti tavassa tehdä strategiaa työryhmätyöskentelyn kautta. Kuten aiemmin on kuvattu, digiherätyksen myötä strategiatyöryhmiin osallistui entistä vähemmän osuuspankkien hallinnon edustajia ja entistä enemmän keskusyhteisökonsernin asiantuntijoita. Tätä valintaa perusteltiin sekä vuoden 2015 strategisten kehitysohjelmien että vuoden 2016 varsinaisen strategiaprosessin tilanteessa ennen kaikkea strategiatyön nopeuttamisella. Toisaalta vahvistunut hegemoninen digitalisaatiotulkinta asiakaslähtöisyydestä toi johdolle mahdollisuuden ja mandaatin toimia näin – muuttuvan asiakaskäyttäytymisen uusina asiantuntijoina pystyttiin näkemään uudenlaiset toimijat, kuten palvelumuotoilijat ja käytettävyysasiantuntijat sekä asiakastyön asiantuntijat, ryhmän toimihenkilöt ja asiakasvastaavat. Tällä tavalla osuuspankkien hallintohenkilöiden roolia strategian valmistelutyössä pystyttiin vähentämään ilman, että asiasta jouduttiin edes suuremmalti keskustelemaan. Tilannetta kuvastaa seuraava hieman kärkäskin haastattelulainaus keskijohdon edustajalta liittyen strategiatyöhön ja uusien palveluiden kehittämiseen:

> "Aikasemmin oli aivan järkyttävää, kuinka paljon kaikki pyöri vain Osuuspankkien ympärillä. Tiettyjen Osuuspankkien toimitusjohtajien ja niiden hallinnon ympärillä, ja mitä ne sallivat. Ja täällä me sipsuteltiin. Samalla kun tämä digiuskovaisuus tulee ja ymmärretään, että ne on ne asiakkaat, jotka päättää missä ne asioi, ja mitä palveluita he käyttävät, tullana ymmärtämään, että se asiakas ei ole Osuuspankki."

Keskusyhteisön kehittäjät ja johto joutuivat aiemmin seuraamaan tarkastikin keskusyhteisön omistavien osuuspankkien ja erityisesti niistä suurimpien johdon näkemyksiä. Nyt, ankkuroituaan toimintaympäristön muutoksen osuustoiminnalliseen pohjaan ja perustellen toimia itsestään autoritäärisellä ja hegemonisella puheella asiakaskeskeisyydestä ja asiakaskäyttäytymisen muutoksesta, he pystyivät muuttamaan strategian valmistelun osallistujia yhä enemmän keskusyhteisön jäseniksi. Näin tilanne näyttäytyi erityisesti vuoden 2015 strategisten kehityshankkeiden kohdalla. Toisaalta, kuten kuvattua, "Tulevaisuudenkuva 2020"-hankkeeseen ja vuoden 2016 varsinaiseen strategiatyöhön taas otettiin mukaan osuuspankkien toimijoita, mutta näissäkään valmisteluhankkeissa osuuspankkien ylin johto ja hallinto ei enää näytellyt yhtä suurta roolia kuin aiemmin, vaan osallistujina oli sekä

varsinaisissa työryhmissä että työryhmätyöskentelyn ohella käytetyn sähköisen alustan kautta aiempaa enemmän ryhmän asiantuntijoita ja toimihenkilöitä.

Jäsenosuuspankkien ylimmän johdon vaikutusvalta vuoden 2016 strategiaan syntyi erityisesti strategian hyväksymisen käytännön kautta. Tämä toimintatapa pysyi entisellään digiherätyksen jälkeen tulleiden strategisten kehitysohjelmien aikana, kuten myös vuoden 2016 strategian käsittelyssä. Tämä pysyvyys heijastelee käytäntöjen taipumusta muuttua hitaasti, sillä ryhmällä oli aiemmin kuvatusti pitkä historia toteuttaa strategiatyötä tietyllä tavalla ja toisaalta juuri strategian tekemisellä oli keskeinen rooli ryhmän yhtenäisenä pitämisessä. Merkittävä digiherätyksen tuoma muutos strategian hyväksyminen käytännössä kuitenkin syntyi siitä, kuinka keskusyhteisön johto onnistui sekä havahduttamalla että ankkuroimalla tulkintoja toimintaympäristön merkittävästä muutoksesta vähentämään strategiaprosesseihin perinteisesti liitettyä ”hiulaamista”, strategian sisällön ja jopa sanamuotojen pikkutarkkaa viilaamista strategian hyväksymistä varten:

> ”Tuollainen hiulaaminenhan on luksus, mihin on varaa silloin, ku ne itse asiat on vähäpätöisiä. Kun et ole oikeasti ehdottamassa sisällöllisesti juuri mitään muutosta, niin sä voit viisastella siitä, kannattaako asia muotoilla näin tai näin. Kun itse viesti on järisyttävä, sehän on ihan sama, miten sen kirjoittaa. Koska se ei muuta sitä tosiasiaa. Tietyn pisteen jälkeen sen ymmärtää kaikki. Ei siellä kukaan kehtaa lähteä keskustelemaan jostain, että onko tämä nyt merkittävä vai todella merkittävä. Vai käytetäänkö tässä konditionaalimuotoa vaiko eikö.”

Esitetty lainaus kuvaa sitä, kuinka digiherätystä seuranneen vuoden 2016 strategian sisältö koettiin organisaatiossa hyvin radikaalina verrattuna aikaisempiin strategioihin ja kuitenkin samalla sen hyväksymiseen vaadittua ”sanoittamista” tai ”hiulaamista” oli selkeästi aiempaa vähemmän. Organisaatio oli havahtunut muutokseen ja ymmärtänyt sen merkityksen erityisesti asiakaspuheen ankkuroimisen kautta. Digitalisaatiotulkinnat näyttäytyivät laajoina, vaikuttavina ja kiistämättöminä sisäisinä diskursseina havahduttamisen ja ankkuroinnin myötä. Tällöin legitimiteetti strategiaan kirjoitetuille päätöksille oli hankittu näitä tulkintoja käyttämällä ja strategiatyön aikana, ja lopullisen, vuoden 2016 strategiatekstin hyväksyminen sujui ryhmän hallintoneuvostolta aiempiin strategiaprosesseihin verrattuna melko ristiriidattomasti.

Havahduttaminen ulkoisiin muutoksiin ja ankkurointi osuustoiminnalliseen pohjaan loivat puitteet muutoksille. Nämäkään tavat käyttää digitalisaatiodiskurssin hegemonisia paikallisia tulkintoja eivät kuitenkaan itsessään riittäneet rakentamaan muutosta strategian sisällössä, vaan tarvittiin jotain, mikä yhdistää nämä tulkinnat luomaan positiivisen kuvan tulevaisuudesta eli luomaan uskon ryhmän menestykseen muutoksen alla olevassa tulevaisuudessa. Puhe asiakaslähtöisestä kehittämisestä täydensi näitä kahta operointitapaa luomalla keinot vastata ympäristön muutokseen, pitäen mielessä ryhmälle rakenteenkin puolesta poikkeuksellisen merkityksellisessä roolissa olevat asiakkaat.

5.3.3 Toiminnallistaminen

Hegemoninen digitalisaatiotulkinta ulkoisista uhista muutti strategiakäytäntöjä havahduttamisen kautta, saaden tukea ja legitimiteettiä asiakkaan valta -tulkinnan ankkuroitua toimintaympäristön muutoksen ryhmän osuustoiminnalliseen rakenteeseen. Kuten kerrottu, puhe toimintaympäristön muutoksesta operoi havahduttamisen kautta erityisesti uhkakuvien esiintuomisena. Digiherätyksen syventyessä ja digitalisaatiotulkintojen juurruttua organisaatioon alkoi kuitenkin puhe kääntyä yhä enemmän kohti toimintaympäristön muutoksen tuomia mahdollisuuksia pelkkien uhkakuvien sijaan. Digitalisaatiopuheeseen alettiin liittää entistä voimakkaammin OP Ryhmässä jo usean vuoden ajan kehkeytynyt asiakaslähtöinen kehittämistapa, ketterät menetelmät ja lean startup -ajatteluun perustuva innovaatiotoiminnan toteuttaminen, joiden tavoitteena olisi aivan uudenlaisten, innovatiivisten palveluiden luominen. Myös tätä tulkintaa käytettiin rakentamaan muutosta sekä strategiatyössä. Uudet (tai uudehkot) kehittämismenetelmät nähtiin toiminnallisina keinoina selvitä ulkoisten uhkien ja asiakkaan vallan luomassa uudessa tilanteessa. Tästä syystä nimitän asiakaslähtöisen kehittämisen digitalisaatiotulkintojen operointia strategiatyössä ”toiminnallistamiseksi”.

Vaikka uudet kehittämistavat ja puhe niistä kasvoi digiherätyksen myötä merkittävään rooliin, on huomioitava, että asiakaslähtöisiä kehittämistapoja oli jo ennen vuosina 2014-2015 kehkeytynyttä digiherätystä toteutettu organisaatiossa. Toiminnallistetut keinot eivät siis olleet aivan uusia, mutta hegemoninen tapa puhua niistä ja tapa rakentaa ja perustella strategisia muutoksia niiden avulla näyttäytyi aineistoni perusteella uutena.

Erityisesti jo aiemmin mainittu Oulun kehitysyksikön perustaminen vaikutti olevan keskeinen askel asiakaslähtöisen kehittämisen lisääntymiselle. Oulun yksikkö koostui pääasiassa entisistä Nokian kehittäjistä, joiden joukossa oli monenlaisia osaajia koodareista käytettävyysasiantuntijoihin ja palvelumuotoilijoihin. Monet haastatelluista ovat sitä mieltä, että juuri Oulun kehitysyksikkö toi asiakaslähtöisen kehittämiskulttuurin OP:lle:

> ”Oulun kehitysyksikössä luotiin uudenlainen innovaatiokulttuuri ja laboratorio, joka on poikinut paljon hyvää. Se on ollut ihan keskeinen moottori myös uusissa liiketoiminnoissa. Ilman sitä me ei oltaisi tässä pisteessä tänä päivänä.”

Vaikka ketteriä ja asiakaslähtöisiä kehittämismenetelmiä oli jo 2010-luvun alusta asti organisaatiossa toteutettu, ne saivat ”strategisille asioille” tarvittavaa legitimiteettiä ja hegemonisen tulkinnan aseman vasta organisaation havahduttua ulkoisen ympäristön muutoksiin ja ankkuroitua niiden yhteyden osuustoiminnalliseen pohjaan. Uudet kehittämisenmenetelmät toivat mukanaan keinon nähdä muuttuva toimintaympäristö mahdollisuutena. Tätä ilmiötä toimijat kuvaavat seuraavaan tapaan:

> ”Aika nopeasti todettiin jo siinä valmistelutyössä (Tulevaisuudenkuva 2020-hanke), ja sitten vielä enemmän siinä (vuoden 2016) strategiatyössä, että ei meidän pidä suhtautua tähän digitaaliseen disruptioon pelkästään asiana, joka ottaa meiltä jotakin pois ja joka uhkaa, tai on riski. Koska me voidaan hyödyntää sitä yhtä lailla toiminnan uudistamiseen.”

Organisaatiossa alkoi vallita digiherätyksen myötä tapa puhua muuttuvavasta toimintaympäristöstä ja asiakaslähtöisyydestä mahdollisuutena, jos muuttuva ympäristö ja asiakaslähtöisyys vain valjastettaisiin oikeanlaisella toiminnalla organisaation hyödyksi. Tuo oikeanlainen toiminta olisi ketterä ja asiakaslähtöinen kehittäminen, joka saavutti nopeasti hegemonisen aseman organisaatiossa.

Strategiatyössä asiakaslähtöisen kehittämisen tulkintaa käytettiin toiminnallistamaan erityisesti kehittämisen valmisteluun liittyvää strategiatyön käytäntöä. Ennen digiherätystä strategiatyön ja strategian sisällön sidoksisuus kehittämismäärärahojen allokointiin ja kehittämistyön ohjaamiseen oli koettu heikoksi. Tämä liittyi aiempien strategioiden ”filosofiseen luonteeseen” (haastatellun käyttämä ilmaus) ja etenkin uusien palveluiden kehittämisen heikkoon näkymiseen strategiaan kirjoitetuissa sisällöissä. Tämä sai haastateltujen kertomuksissa osakseen jonkin verran kriittisiä sävyjä, tähän tapaan:

> “Me ei olla tehty valintoja siellä ylätasolla, joten me ei voida tehdä valintoja siellä kehittämissalkussakaan. Jos me oltaisiin tehty valintoja, ja meillä olisi selkeästi strategia, niin silloinhan salkkupriorisointi olisi aika paljon selkeämpää. Silloin voitaisiin aina kysyä että toteuttaako tämä hanke, mikä täällä on, meidän strategiaa.”

Tämä epätasapaino strategiaan kirjoitetun sisällön ja kehittämisvalintojen välillä johti haastateltujen mukaan ennen digiherätystä siihen, että rajalliset määrärahat ohjautuivat välttämättömiin perusjärjestelmien “kunnostustöihin”, joiden tarpeellisuuden osoittaminen organisaation käytössä olevassa kehittämisen tunneliseurantamallissa (luvussa 5.2.3 kuvattu V5-malli riskianalyyseineen ja tuottolaskelmineen) oli helpompaa kuin epävarmojen uusien ja innovatiivisten tuote- ja palvelukehityshankkeiden. Digiherätys kuitenkin muutti tilanteen, kun uudet tuotteet ja palvelut ja nykyisen liiketoiminnan digitalisoituminen tuotiin asiakaslähtöisen kehittämisen vahvistuneen statuksen kautta osaksi strategiatyötä – toiminnallistamalla uudet kehittämiskeinot osaksi strategiatyötä. Näin aiemmin ”operatiiviseksi” mielletyistä kehittämisasioista tuli strategiatyön keskeistä sisältöä.

Vuoden 2015 strategisten kehityshankkeiden myötä uusien palveluiden kehittäminen nousi strategiatyön keskiöön. Asiaa perusteltiin kehityshankkeiden tavoitteissa halulla tuottaa ”tiukempia valintoja ja vahvempaa priorisointia”, millä viitattiin aiemmin haastavaksi koettuun yhteyteen kehitysvalintojen ja strategian välillä. Vielä vuoden 2015 strategisten kehityshankkeiden kohdalla pragmaattinen kehittäminen ja ”strategiset asiat” nähtiin kuitenkin eri asioina, kuten seuraava haastattelulainaus osoittaa:

> ”...piti muuttaa sitä, mitä me tarkoitamme strategialla. Että se ei ota kantaa tietyntyyppisiin asioihin. Selkeämmin eriytetään asiat, jotka on strategista ja mitkä operatiivista. Vaikka ne olisi kauaskantoisia ja tärkeitä, mutta kuitenkin enemmän pragmaattisia asioita. Ja erikseen filosofisemmat asiat ja ryhmän perusolemukseen liittyvät, joista meidän on pakko aina käydä laaja keskustelu.”

Lainatun kaltaisessa puheessa heijastuu strategian roolin ja strategian tekemisen historiallinen kerrostuneisuus kohdeorganisaatiossa. Strategia oli aiemmin nähty enemmän ”filosofisena pohdintana”, kuin käytännön toimenpiteistä päättämisenä. Samalla puhe asiakaslähtöisemmästä innovatiivisten palveluiden kehittämisestä ei ollut aivan löytänyt tapaa rakentaa muutosta strategiatyön kehittämisen ohjaamisessa vielä vuoden 2015 strategisten kehitysohjelmien kohdalla. Kehitysresurssien allokointiin ei vielä ollut luotu uutta toimintatapaa, vaan kehityssalkkua ohjattiin kuten aiemminkin. Tämä aiheutti toimijoiden mukaan oman haasteensa, kun vuoden 2015 strategiset kehitysohjelmat olisivat vaatineet myös kehitysmäärärahoja:

> “Meillä on sellainen tilanne, että syksyn alussa meillä on massiivinen salkkupriorisointi. Minikierros on tässä nyt toukokuun lopussa. Ja näitä kehitysohjelmia vasta ollaan valmisteltu tässä, niistä tehdään päätöksiä kesäkuussa. Siinä ei hirveästi ole reagointiaikaa sen jälkeen.”

Toisaalta jo uudenlaisella keskustelutavalla nähtiin olevan vaikutuksia, vaikka itse kehityshankkeiden päätösprosessia ei muutettu. Erään liiketoiminta-alueen kehittämisestä vastaava johtaja huomioi, että vuoden 2015 strategisten kehityshankkeiden yhteydessä liikkeelle laitettu keskustelu uusien palveluiden ja vanhojen palveluiden kehittämisen suhteesta näkyi hankkeista tehdyissä päätöksissä. Tämä siitäkin huolimatta, että kehittämisen ohjaamisen ja budjetoinnin käytäntöä ei nimellisesti vielä tuossa vaiheessa muutettu.

> ”...ensimmäistä kertaa mä näen, että siellä (kehitysmäärärahoista päättävässä toimielimessä) keskustellaan oikeasti siitä mikä on strategisesti tärkeää, eikä vain jostain pikkunippeleistä. Puhuttiin siitä, uusitaanko vanhaa järjestelmää vai panostetaanko oikeasti uusiin disruptiivisiin juttuihin.”

Digitalisaatiotulkinta asiakaslähtöisestä kehittämisestä ja kehittämisen painopisteen muuttamisesta kohti aidosti uusia liiketoiminnallisia avauksia alkoi siis hiljalleen näkyä myös kehittämisen valmistelun käytännössä strategisten kehitysohjelmien myötä. Uusien kehitysmenetelmien toiminnallistaminen alkoi operoida strategiatyössä ja aikaansaada strategisia muutoksia. Digitalisaatiotulkintojen saadessa yhä vahvemman jalansijan organisaatiossa, uusien palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen, tai ainakin kehitysaihioiden luominen, nousi keskeiseen rooliin vuoden 2016 strategiatyössä. Jo vuoden 2015 aikana oli OP Ryhmä alkanut vahvistaa palvelumuotoilun ja asiakaslähtöisen kehittämisen organisaatiotaan. Lainaan jälleen otteen Mikko Leskelän (2017) kirjasta ”Ihmisoivallus”:

> ”Meidän tapamme soveltaa designia on muuttunut viime vuodenkin aikana merkittävästi. Design oli meille ennen sitä, että ensin oli päätetty isot linjat, siis se mitä kehitetään, ja sitten lopuksi designin avulla mietittiin, miten se kehitetään. Nyt mietimme yhdessä liiketoimintajohdon kanssa myös sitä, mitä kehitetään”, Manninen kertoo. Koska OP Ryhmää johdetaan liiketoiminta-alueiden kautta, design -ajattelun täytyy hyödyttää liiketoimintoja niiden suunnitellessa strategisia valintojaan. Muuten sillä 40 hengen designorganisaatiollakaan ei ole OP:n kaltaiselle jätille mitään merkitystä. ”Ymmärsimme, että tämä on meidän strategian toteutumiselle elämän ja kuoleman kysymys.”

Otteessa OP:n palvelumuotoiluyksikön vetäjä Tuomas Manninen kuvaa asiakaslähtöisen kehittämisen roolin muutosta organisaatiossa. Organisaation havahduttua muutokseen ja asiakkaiden vallan kasvuun, alettiin kehittämisen käytäntöjä muuttaa muun muassa palkkaamalla yhtiöön merkittävä määrä muotoiluosaamista. Näin hegemoninen digitalisaatiotulkinta asiakaslähtöisestä kehittämisestä loi keinot operoida organisaation toiminnassa ja sen strategiatyössä. Tämä joukko asiakaslähtöisen kehittämisen ammattilaisia ja etenkin heidän varsinaisen strategiatyön ulkopuolella tekemänsä työ näytti heijastuvan vuoden 2016 strategian tekemisen tapaan. Tuossa strategiaprosessissa työryhmien työskentelylle ominaista oli, että niissä puhuttiin paikoin hyvinkin konkreettisista tekemisistä, eli kehitettävistä palveluista ja tuotteista, joita ryhmän haluttiin alkavan kehittää:

> ”…me mentiin myös pidemmälle kuin koskaan strategiaprosessissa siinä, miten konkreettiselle tasolle lähdettiin miettimään uusia liiketoiminta-aihioita. Itse asiassa siellä, loppukeväästä 2016, syntyi jo osalle niistä alueista, joiden päälle hän (uusista liiketoiminnoista vastaava johtokunnan jäsen) katsoi, niin siellä jo syntyi hänelle ensimmäiset tiekartat, mitä hän on lähtenyt toteuttamaan. ”

Uusien palveluiden luominen tuli osaksi strategiatyötä, kun ulkoisten uhkien ja asiakkaan vallan tulkinnat toiminnallistettiin asiakaslähtöisiksi kehittämisen keinoiksi. Organisaatiossa vallitseva digitalisaatiotulkinta asiakaslähtöisestä kehittämisestä rakensi siis muutosta paitsi kehittämisen valmistelun strategiakäytännössä myös työryhmätyön strategiakäytännössä. Puhe asiakaslähtöisen kehittämisen merkittävyydestä mahdollisti strategiatyöhön aiempaa enemmän kehittämisen ohjausta, ja strategiaa valmistelevissa työryhmissä kehitettiin jopa melko pitkälle uusia palveluita. Ennen digiherätystä strategiatyössä ei kosketettu juuri millään tavalla konkreettisia kehittämisvalintoja, saati kehitetty uusia palvelukonsepteja. Tämä ei kuulunut strategiatyön keinovalikoimaan. Digiherätyksen jälkeen juuri tämä oli asiakaslähtöisen kehittämisen tulkinnan myötä toiminnallistunut osaksi työryhmätyöskentelyn ydintä.

Koska uusien palveluiden kehittäminen ja nykyisten palveluiden digitalisoiminen nousivat digiherätyksen myötä merkittävään rooliin, myös kehittämismäärärahojen allokointia alettiin tehdä uudella tavalla. Vuoden 2016 aikana kehittämisen ohjauksessa oli siirrytty niin sanottuun Safe-malliin (Scaled Agile Framework), jonka oli tarkoitus mahdollistaa aiempaa paremmin

kehittämisen suunnanmuutokset ja joka antoi mahdollisuuden innovatiivisemmille, asiakaslähtöisille ja riskipitoisemmille hankkeille. Tämä muutos toteutettiin keskusyhteisön johdon toimesta varsinaisen strategiatyön ulkopuolella, mutta myös tällä toiminnalla oli vaikutuksensa strategiatyöhön. Monissa strategiatyöryhmissä työstettiin digiherätyksen jälkeen budjettitasolla sitä, kuinka suuria uusia kehitysinvestointeja tarvittaisiin, jotta asiakaslähtöistä uusien palveluiden kehittämistä pystytään toteuttamaan. Tätä kautta myös vuonna 2016 hyväksytyn strategian sisältöön nousi kehitysmäärärahojen allokointi, tarkemmin sanottuna kehitysmäärärahojen merkittävä kasvattaminen aikaisemmista, kuten poiminta vuoden 2016 strategiadokumentista osoittaa:

> ”Nostamme asiakaskokemuksen ja omistaja-asiakkaan edun kaiken toiminnan keskiöön. Käynnistämme mittavan ICT-transformaatio-ohjelman, jonka tavoitteena on täysin digitaalisen toiminnan mahdollistava teknologia-alusta. Kasvatamme kehittämispanoksemme lähivuosina 300-400 milj euron vuositasolle. Panostamme kaikkien kehityshankkeidemme priorisointiin, valmisteluun ja läpivientikykyyn. Varmistamme hankkeiden läpinäkyvyyden ryhmän sisällä.”

Digitalisaatiotulkintaa asiakaslähtöisestä kehittämisestä ja sen vaatimista uusista kehittämisalueista käytettiin siis perustelemaan merkittäviä korotuksia kehitysmäärärahoihin. Näitä kehitysmäärärahoja päätettiin strategiadokumentin mukaan ohjata paitsi nykyisen liiketoiminnan digitaaliseen muotoon muuttamiseen myös uutena strategisena alueena uusien liiketoimintojen luomiseen. Jatkan vuonna 2016 hyväkysytyn ”transformaatiostrategian” analysointia seuraavassa pääluvussa ja tulen samalla osoittamaan, kuinka tässä luvussa esitellyt kolme diskursiivista käytäntöä, hegemonisten digitalisaatiotulkintojen operointitapaa, havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen, ovat legitimoineet strategiaan kirjattuja muutosvalintoja.

5.4 Digitalisaatiotulkintojen operointi strategiadokumentissa

Edellä esitin, kuinka hegemoniset paikalliset tulkinnat digitalisaatiosta operoivat strategiatyössä eli virallisen strategiadokumentin valmistelussa. Operointi tapahtui strategiakäytännöissä havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen kautta. Operointitavat muuttivat strategiatyön käytäntöjä rakentaen ja legitimoiden merkittäviä muutostoimenpiteitä, joita vuonna 2016 organisaatiossa tuotettuun ja hyväksyttyyn strategiadokumenttiin kirjattiin. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat muutoselementit tuossa dokumentissa ovat päätös monialaistua, nykyisen liiketoiminnan digitalisointi ja sen tuoma osuuspankkien roolin muutos sekä kehityspanostusten

kasvattaminen ja sen edellyttämä nykyisen liiketoiminnan kulujen leikkaaminen.

Tässä luvussa perehdyn näiden strategisten muutosten kielelliseen ilmaisuun strategiadokumentissa, siinä tehtyihin kielellisiin ratkaisuihin ja näiden ratkaisujen taustoihin. Kuvaan sitä, kuinka strategiatyössä ihmisten toiminnan ja puheen tasolla operoineet digitalisaatiotulkinnat voivat rakentaa ja legitimoida strategiaan kirjattuja muutoselementtejä havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen kautta myös kirjallisessa muodossa. Tulen osoittamaan, että luvussa 5.3 esittämiäni operointitapoja voidaan soveltaa myös tekstimuotoisten strategiadokumenttien analysointiin.

Kuten usein, myös OP:lla kirjoitetusta strategiasta tehtiin useita versioita eri viestintätarpeisiin. Sain käyttööni yhteensä viisi eri versiota, jotka olivat yleiseen käyttöön tarkoitettu OP Strategia 2016 -powerpoint -esitys, ryhmän ylintä päätäntävaltaa käyttävän hallintoneuvoston strategian hyväksyntäkokouksessa käytetty powerpoint-esitys, yhtiön verkkosivuilla julkaistu strategian tiivistelmä, Finanssivalvonnalle esitetty powerpoint-esitys sekä organisaation esimiesten käyttöön tarkoitettu powerpoint-esitys. Näistä keskeisimpänä lähteenä käytän ensin mainittua, OP Strategia 2016 -esitystä, ja muita tuon esiin siinä määrin, mitä tarvitaan antamaan riittävä kuva tulkintojen käytöstä strategisten muutosten ilmaisusta erityisesti tietyille strategiadokumentin lukijaryhmille. Rikastan tekstiaineistoa myös haastattelulainauksilla, mikäli operointitavan tulkinta sitä edellyttää.

Vaikka esittelenkin tässä tulosluvussa melko yksityiskohtaista analyysiä strategiadokumentin tekstisisällöstä, käsittelen dokumentista vain operointitapoja kuvaavia esimerkkejä. Luvun lainaukset ovat sellaisia harkittuja valintoja aineistostani, jotka auttavat kuvaamaan digitalisaatiotulkintojen käyttöä strategian sisällössä.

Esitän kussakin alaluvussa ensin, kuinka kyseisessä alaluvussa käsiteltävä operointitapa, havahduttaminen, ankkurointi tai toiminnallistaminen, näkyy strategiadokumentin alkupäässä, kun varsinaisia strategisia muutoksia perustellaan. Tämän jälkeen kuvaan, kuinka kyseinen strateginen muutos on ilmaistu etenkin kyseistä digitalisaatiotulkinnan operointitapaa käyttäen. On syytä huomioida, että kaikki kolme operointitapaa näkyvät jollain tavalla kaikkien strategisten muutosten kirjallisessa ilmaisussa. Olen valinnut kuhunkin alalukuun juuri kyseistä operointitapaa parhaiten kuvaavan strategisen muutoselementin luodakseni koherentin kuvan siitä, kuinka havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen toimivat kielellisinä keinoina perustella strategisia muutoksia strategiadokumentissa.

5.4.1 Havahduttaminen

Havahduttaminen näyttäytyi strategiatyön käytännöissä monisuuntaisena toimijoiden välisenä ymmärryksen rakentamisena ulkoisista uhista, joita ympäristön muutosten ajateltiin saavan aikaan. Näitä uhkia tuotiin runsaasti esiin myös strategiatyön tuloksena syntyneessä strategiadokumentissa. OP-

strategia 2016-dokumentti alkaa otsikolla ”Finanssialan murros lähtökohtana”. Tämä aloitus luo pohjan koko dokumentille ja sen voi tulkita tarjoavan legitimiteetin koko strategian sisällölle. Se on myös kuvaava esimerkki havahduttamisesta, kun lukijoille kiteytetään koko ”Tulevaisuudenkuva 2020” -hanke yhdellä sivulla. Kyseisellä sivulla tuodaan esiin toimintaympäristön muutos ja uusien kilpailijoiden uhka esimerkiksi seuraavalla tavalla:

> ”Finanssitoimiala on voimakkaasti ja nopeasti etenevässä digitaalisessa murroksessa, joka nostaa tehokkuusvaateen aivan uudelle tasolle ja pakottaa laajentamaan tuottopohjaa. ”
>
> ”Toimialalle tulee jatkuvasti uutta globaalia kilpailua, joka rapauttaa ansaintaa ja kiihdyttää tuote- ja palvelukehitystä.”

Poiminnassa esiintyvä kieli on luonteeltaan painokkaan määräävää. Finanssialan todetaan olevan voimakkaasti etenevässä murroksessa, eikä käytetty kieli jätä tilaa keskustelulle oletetusta tulevaisuudenkuvasta. Toimialalle todetaan tulevan uutta kilpailua, joka vääjäämättä rapauttaa ansaintaa ja heijastuu myös palvelukehityksen vaatimustasoon. Jotta näin suoraviivaista tekstiä voitiin strategiaan kirjoittaa ja jotta se saatiin hyväksytyksi ryhmän hallintoneuvostossa, oli ”Tulevaisuudenkuva 2020”-hanke ja erityisesti siihen valittujen tekijöiden profiili keskeisessä roolissa. Pääjohtaja Karhinen toteaa haastattelussani seuraavaa:

> ”Karhinen: Tämän strategian syntymisen näkökulmasta erittäin tärkeä päätös oli syyskuussa 2015 se, että päätettiin olla valitsematta ulkopuolista konsulttia skenaariotyöhön. Jos me olisimme valinneet, niin me emme olisi tässä.
>
> Minä: Miksi näin?
>
> Karhinen: Tulevaisuuskuva rakennettiin omin voimin ja siinä oli nuorilla talenteillamme suuri merkitys. Se innokkuus millä he sitä tekivät, oli silmiinpistävää. Myös nuorten mukanaolo tulevaisuuskuvan rakentamisessa auttoi sen hyväksyntää, koska nyt rakennettiin strategiaa niille ihmisille, jotka tulevat elämään sen tulevaisuuden. He ovat sitä mieltä, että maailma menee tuohon suuntaan. Me kuuntelimme oikeaa tahoa. Sitä tulevaisuuden kuvaa ei kyseenalaistettu, koska kynnys hyväksyä on paljon matalampi, kuin jos sen olisi kertonut joku ulkopuolinen. Oli toki paljon duubiota, että niinköhän mahtaa käydä, mitä sanotte. Tulevaisuuskuvien esillepano ja esittäminen johdolle, oli tosi onnistunut. “

Vaikuttaisi siis siltä, että juuri analyysien tekemisen strategiakäytännön osallistujien muuttaminen ulkoisista konsulteista organisaation omiin jäseniin auttoi legitimoimaan verrattain radikaalinkin näkemyksen ympäristön muutoksesta strategian pohjaksi. Erityisesti nuoremman sukupolven asiantuntijoiden – palvelumuotoilijoiden, asiakastyön etulinjan tekijöiden ja ”tulevaisuuden toivojen” – rooli korostuu haastateltujen puheessa. On huomattava, että strategian hyväksyvä ryhmän hallintoneuvosto koostuu

pääasiassa osuuspankkien toimitusjohtajista ja hallitusten puheenjohtajista, joista esimerkiksi vuonna 2018 yksikään 36:sta jäsenestä ei ollut 80- tai 90-luvulla syntynyt ja vain neljä oli 70-luvulla syntyneitä. Loput 32 olivat syntyneet 60-luvulla tai aiemmin. Karhisen haastattelulainauksen lopussa huomio kiinnittyy ”duubioihin”, epäilyksiin valittua tulevaisuudenkuvaa kohtaan. Nämä epäilykset on käännetty muutosten hyväksynnäksi osallistamalla nuoria organisaation jäseniä tulevaisuudenkuva-analyysiin ja asian taitavalla sanoittamisella hyväksyntäprosessissa.

Jäsenosuuspankkien johto oli näin havahdutettu toimintaympäristön muutokseen. Kun tarkastellaan hallintoneuvoston hyväksyntäkokouksessa käytettyä strategiadokumenttia ja siinä olevaa sivua, jolla kiteytetään osuuspankeilta liittokierroksilla saadut palautteet, on toimintaympäristön muutos suoraviivaisesti esitetty:

> ”Kaikki liitot hyväksyivät kuvatun finanssialan murroksen lähtökohdaksi strategialinjauksille.”

Keskusyhteisön johto oli strategiatyön aikana onnistunut pohjustamaan ulkoiset uhat ja finanssialan oletetun murroksen. Näin ne voitiin kirjata strategiadokumenttiin hyvin kyseenalaistamattomina totuuksina, jotka havahduttavat lukijan ulkoisten uhkien hegemoniseen paikalliseen tulkintaan. Nämä toimivat legitimiteetin tuovana diskursiivisena elementtinä strategiadokumentissa.

Mainittu OP Strategia 2016 -dokumentin ensimmäinen osa päättyy loppukaneettiin:

> ”Nämä lähtökohdat velvoittavat meitä tekemään tässä strategiassa kuvattuja rohkeita valintoja ja raamittavat kehityspolkumme kohti tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä”

Tässä virkkeessä erityisesti sana ”velvoittaa” on huomionarvoinen ja se kiteyttää hyvin havahduttamisen roolin strategiadokumentissa. Keskusyhteisön johto osoittaa painokasta kieltä käyttämällä, että valittu tulkinta tulevaisuuden toimintaympäristöstä on kiistaton ja luo näin vastaansanomattomat perusteet strategiadokumentissa myöhemmin mainituille toimenpiteille.

Kun siirrytään tarkastelemaan OP Strategia 2016 -dokumentin varsinaisia toimenpideosia, tekstissä mainittuja ”rohkeita valintoja”, näkyy havahduttaminen jollain tavalla kaikkien toimenpiteiden, strategisten muutosten, esitystavoissa. Selkeimmin havahduttaminen ilmenee kuitenkin merkittävässä, mutta valmistelutyössä vähemmälle huomiolle jääneessä osiossa, jossa puhutaan muutostoimenpiteiden vaatimasta kehitysmäärärahojen kasvattamisesta ja sen edellyttämästä nykyliiketoiminnan kulujen leikkaamisesta.

Jotta nykyistä liiketoimintaa voitaisiin tarvittavassa määrin digitalisoida ja toisaalta uusia monialaisia liiketoimintamalleja kehittää, on strategiaan kirjattu sisältö keskusyhteisön kehittämismäärärahojen yli kaksinkertaistamisesta nykyisestä noin 200 miljoonan eurosta 300-400 miljoonan euron vuositasolle.

OP:n verkkosivujen strategia-osassa on kirjoitettu tästä asiasta suoraviivaisesti: ”Investoimme vuosittain yli 400 miljoonaa euroa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä teknologian uudistamiseen.” (op.fi/strategia). Verkkosivujen teksti on tuotettu strategian hyväksymisen jälkeen, joten siinä organisaation johto sanoittaa kehittämispanokset päätettynä ratkaisuna, mutta kehitysmäärärahojen luku on suurempi kuin strategian hyväksymisdokumentissa. Sivuhuomiona todettakoon, että kehitysmäärärahojen nosto perustellaan dokumentissa asiakkaiden vaatimuksilla, siis ankkuroimalla muutos osuustoiminnalliseen pohjaan ja asiakkaiden valtaan, mutta ankkuroinnin ilmenemiseen dokumentissa palaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Sen sijaan havahduttaminen ilmenee dokumentin kielellisissä valinnoissa etenkin kulujen leikkaamisesta kerrottaessa, mikä on kehitysmäärärahojen noston kääntöpuoli. Näitä toimenpiteitä sanoitetaan eri puolilla dokumenttia, alkaen ”Finanssialan murros” -osan jo aiemmin lainatusta virkkeestä:

> ”Finanssitoimiala on voimakkaasti ja nopeasti etenevässä digitaalisessa murroksessa, joka nostaa tehokkusvaateen aivan uudelle tasolle ja pakottaa laajentamaan tuottopohjaa.”

Näin johto sanoittaa toiminnan tehostamisen, siis kulujen leikkaamisen, olevan kiistaton seuraus toimialan murroksesta, eikä dokumentissa käytetty kieli jätä tilaa asiantilan kyseenalaistamiselle – lukija havahdutetaan voimakkaasti ulkoisten uhkien digitalisaatiotulkintaan. Strategiaan kirjattujen toimenpidesisältöjen kohdalla asialle sanoitetaan konkreettisia toimenpiteitä:

> ”Keskusyhteisö sitoutuu rakentamaan houkuttelevan vaihtoehdon kaikkien taustatoimintojen keskittämiseksi – pankit sitoutuvat keskitetyn vaihtoehdon täysimääräiseen hyödyntämiseen. Keskusyhteisö sitoutuu digitalisoimaan ja/tai automatisoimaan keskeiset liiketoimintaprosessit – pankit sitoutuvat näin syntyneiden säästömahdollisuuksien täysimääräiseen hyödyntämiseen”

Lainauksessa mainitut taustatoiminnot tarkoittavat pitkälti asiakasrajapinnan ulkopuolisten työtehtävien viemistä keskusyhteisön hoidettavaksi ja niiden automatisointia mahdollisuuksien mukaan. Tämä merkitsee käytännössä työtehtävien, ja työntekijöiden, siirtämistä osuuspankeilta keskusyhteisön hallintaan.

Keskeisten liiketoimintaprosessien digitalisointi tarkoittaa samaa ilmiötä, mutta koskien myös asiakastyötä – esimerkiksi asuntolainaprosessi aiotaan strategian mukaan viedä mahdollisimman pitkälti digitaaliseen muotoon, kun se aiemmin on monilta osin tapahtunut vielä toimihenkilöiden ja asiakkaiden henkilökohtaisten tapaamisten ja yhteydenpidon muodossa. Konkreettisena toimenpiteenä listataan myös ”Konttoriverkoston analysointi ja optimointi yhteisten kriteerien pohjalta”, joka on muotoilu konttoreiden vähentämiselle. Tämä taas edelleen heijastuu osuuspankkien uudenlaiseen, aiempaa digitaalisempaan, rooliin niiden omassa toimintaympäristössä, kaupungeissa ja kunnissa eri puolilla Suomea.

Tarkasteltaessa kulujen leikkausta yksityiskohtaisemmin dokumentista ilmenee, että jäsenosuuspankkien tulisi vähentää kulujaan yli 200 miljoonalla eurolla vuoteen 2019 mennessä mahdollistaakseen muita strategisia muutoksia. Säästötoimenpiteitä esitetään käyttämällä napakkaa, taloudellisrationaalista kieltä seuraavaan tapaan:

> ”Toimialan disruptio iskee voimakkaasti osuuspankkien ansaintaan: vuoteen 2019 mennessä tuottojen arvioidaan laskevan tuntuvasti ja lasku kiihtyy edelleen tämän jälkeen. Kilpailukyvyn turvaamiseksi kuluja on ajettava alas. Finanssitoimialan murroksen vaatimat panostukset muuttavat kulurakennetta: palvelulaskutus ja kehittämisperusteiset maksut kasvavat vuoteen 2019 mennessä merkittävästi. Riittävän kannattavuuden ylläpitäminen edellyttää tuottojen kasvattamisen ohella sitä, että osuuspankit alentavat omia kulujaan (kulut pl. Palvelulaskutus ja viranomaiskulut) keskimäärin kolmanneksella v 2019 mennessä”

Ote kuvaa sitä, kuinka digitalisaatiotulkinta ulkoisesta uhasta operoi havahduttamisen muodossa, kun toimialan murroksella perustellaan kehittämispanostusten nostamista, ja edelleen kulujen leikkaamista tämän mahdollistamiseksi. Huomio kiinnittyy tässä muutosten perustelutavassa erityisesti uhkakuvien piirtämiseen nimenomaan rahallisten menetysten, ansainnan vähenemisen kautta. Kulujen laskemista kehittämisen mahdollistamiseksi ei tämän strategisen muutoksen kohdalla niinkään perustella ankkuroimalla muutosvaatimusta osuustoiminnalliseen pohjaan ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen, vaan keskitytään nimenomaan tehokkuusvaateeseen. Strategiatyön aikana tätä näkökulmaa ei aineistoni perusteella juurikaan tuotu esiin, vaan huomio oli enemmän uusien palveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisesti. Tämä on huomionarvoista, sillä juuri kulujen leikkaaminen ja palveluiden keskittäminen ja digitalisointi oli kirjoitetun strategian yksi merkittävimmistä elementeistä. Asiaa pohtii esimerkiksi yksi keskusyhteisön johtokunnan jäsenistä haastattelussani:

> ”Kolmas osa Osuuspankkien pitää leikata omista kuluistaan tämän strategiakauden aikana. Se on 200 miljoonaa euroa, kun 750 miljoonaa on kulut kaikkiaan. Niin 200 miljoonaa pitää saada siitä pois, että tehdään tilaa kehittämiselle. Se on paljon.”

Kulujen leikkaamista esitettiin tehtävän etenkin keskittämällä taustatoimintoja keskusyhteisön alaisuuteen. Kun tarkastellaan tämän sisältöosion esittämistapaa pääjohtajan strategiaesityksessä, jolla hän avasi strategian hyväksyntäkokouksen ryhmän hallintoneuvostolle (verrattuna varsinaiseen OP Strategia 2016 -esitykseen), huomataan juuri näiden asioiden herättäneen eniten keskustelua ja ristiriitaisia mielipiteitä strategian hyväksyntäprosessissa osuuspankkien taholta. Hallintoneuvoston strategiaesittelymateriaalissa, kohdassa ”yhteenveto liittopalautteesta”, yhdeksän kuudestatoista liitosta ilmaisi vain osittaista sitoutumista strategian päälinjauksiin. Näytti siis siltä, että osuuspankkien yhteisten elimien, osuuspankkiliittojen, näkökulmasta etenkin tämä strateginen muutos aiheutti ristiriitaisia huomioita. Kyseiseen

esitysmateriaaliin on listattu kahdeksan yleisintä muutosesitystä/varausta strategiaan, joista merkittävin kaksitoista liittoa taakseen kerännyt kohta koski ”Taustatoimintojen keskittämisen tapaa, aikataulua, pakkoa”. Tulkintani mukaan tämä kertoo strategiatyössä käytettyjen digitalisaatiotulkintojen painopisteestä, joka oli selkeästi uusien palveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisesti. Vähemmän huomiota kiinnitettiin nykyisten palveluiden taustatoimintojen keskittämiseen keskusyhteisölle ja kulujen leikkaamiseen tätä kautta, mikä näkyy strategian hyväksynnässä. Osuuspankkien edustajien on strategian liittokierroksilla ollut haastava hyväksyä muutoksia, joita ei ole strategiatyössä yhteisesti sanoitettu ja näin legitimoitu.

Hegemoninen digitalisaatiotulkinta ulkoisista uhista operoi siis havahduttamisen muodossa sekä strategian valmistelussa että strategisten muutosten kirjallisessa esityksessä eli strategiadokumenteissa. Havahduttaminen oli läsnä kirjallisessa dokumentissa kulujen leikkaamisen lisäksi myös muissa strategisissa muutoksissa, vaikkakin selkeimmin se heijastui juuri kulujen leikkauksen oikeutuksessa. Kuten todettua, digitalisaatiotulkintojen operointitavat olivat sidoksissa toisiinsa ja havahduttaminen kietoutui myös strategiadokumenteissa tiiviisti tapaan liittää puhe asiakkaan vallasta strategisiin muutoksiin.

5.4.2 Ankkurointi

Strategian valmistelutyössä organisaation toimijat toivat esiin asiakkaiden ja asiakaslähtöisyyden merkittävyyttä tuleville muutoksille. Osuustoiminnallisessa organisaatiossa tämä hegemoninen digitalisaatiotulkinta sai vahvan painoarvon. Nimitän tätä operointitapaa ankkuroinniksi. Samaan tapaan kuin strategiatyön aikana, myös OP Strategia 2016-dokumentin tekstissä toimintaympäristön muutos ankkuroidaan puheeseen asiakkaista, asiakasomistajista ja asiakaskäyttäytymisen muutoksesta. Seuraava lainaus on dokumentin ensimmäisestä osiosta:

> ”Asiakkaiden aseman vahvistuminen siirtää painopisteen perinteisistä finanssituotteista asiakkaan tarpeiden ympärille muotoiltuihin palveluihin ja kokonaisratkaisuihin”

Kuten ulkoiset uhat, myös asiakkaiden aseman vahvistuminen ilmaistaan dokumentissa vääjäämättömänä asioiden tilana, ja samalla luodaan kuva perinteisten finanssipalveluiden syrjäytymisestä uudenlaisilla palvelukokonaisuuksilla. Toimintaympäristön muutos ankkuroidaan ensimmäisestä dokumentin osasta lähtien tiiviisti kiinni asiakkaisiin, jotka ovat osuustoiminnallisessa ryhmässä poikkeuksellisen vahvan legitimiteetin omaava sidosryhmä – ei pelkästään liikevaihdon alkulähde, vaan myös omistaja, jonka hyvinvoinnin ympärille organisaation olemassaolo perustuu.

Ankkurointia jatketaan strategiadokumentin toisessa osassa, otsikon ”Asiakas rajattomien uusien mahdollisuuksien äärellä”, alla seuraavaan tapaan:

> ”Asiakas hyötyy eniten finanssitoimialan murroksesta – asiakaskokemus paranee, hinnat laskevat ja palveluvalikoima laajenee. Asiakkaan valta suhteessa palveluntarjoajiin kasvaa digitaalisessa taloudessa, koska vaihtoehtojen määrä kasvaa räjähdysmäisesti ja vaihtaminen on helppoa”

Kuten strategian valmisteluakin analysoidessani, tulkitsen asiakkaiden vallasta puhumisen keskeisyyttä strategiadokumentissa osuustoiminnallisen ryhmärakenteen kautta. Asiakkaiden rooli on osuustoiminnalliselle yritykselle kiistattoman merkityksellinen, ja asiakkaan edusta puhuminen ylittää osuustoiminnallisessa organisaatiossa legitimointivoimassaan monet muut perustelut. Tästä syystä asiakkaan vallan esiintuominen on merkittävässä roolissa strategian muutossisältöjen legitimoinnissa. Ei liene sattumaa, että asiakkaan vallasta puhutaan heti dokumentin alkupäässä, sen toisessa osassa.

Käytetty kieli jättää tässäkin tekstin osassa hyvin vähän tilaa kyseenalaistamiselle. Asiakas ”hyötyy”, hänen kokemuksensa ”paranee” ja ”valtansa kasvaa” finanssitoimialan muutosten myötä. Samalla asiakkaan vallan ankkurointiin on yhdistetty havahduttamiselle ominaista lievää uhkailun tuntua, kun todetaan asiakkaan vallan kasvamisen näkyvän esimerkiksi siten, että palveluntuottajasta toiseen ”vaihtaminen on helppoa”. Näin johto luo lukijalle ajatuksen, että jollei strategiaan kirjattuihin toimenpiteisiin ryhdytä, asiakkaalla on valta vaihtaa pankkia, tai olla käyttämättä pankkia ollenkaan finanssipalveluidensa tuottamiseen.

Ankkurointia jatketaan strategiadokumentin toisen pääotsikon alla, jossa palautetaan lukijan mieleen ryhmän toiminnan perustekijät – perustehtävä, arvot, päämäärä, kilpailuedut ja asiakaslupaus, joihin oli tehty joitain muutoksia verrattuna aiempien strategioiden ilmaisutapaan. Näistä muutoksista erityisesti asiakaslupauksen sisältö, jolle on dokumentissa annettu oma sivunsa, on ankkuroinnin havainnollistamiseksi kiinnostava. Aiempi muotoilu vuoden 2012 strategiadokumentissa kuului ”Tarjoamme parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut”, kun taas strategiadokumentissa 2016 asiakaslupaus on kirjoitettu muotoon ”Olemme asiakkaitamme varten”. Lupauksen sisältö on avattu virkkeillä, joissa todetaan muun muassa seuraavaa:

> ”Asiakkaat omistavat meidät. Asiakkaan etu ohjaa kaikkea toimintaamme. Asiakas on aina ensin. Asiakas ansaitsee jakamattoman huomiomme.”

Lukijalle tai kuulijalle muistutetaan, että juuri asiakas on kaiken toiminnan ydin, eikä esimerkiksi osuuspankki organisaationa, tai keskusyhteisö uusien palveluiden tuottajana. Näin strategian kirjoittanut keskusyhteisön johto luo oikeutuksen tuleville toimenpiteille – vain asiakkaan paras saisi olla toiminnan tavoitteena ja kaikki muu on toisarvoista. Samaa digitalisaatiotulkintaa käytetään hieman eri sanoin myös ryhmän hallintoneuvoston kokouksessa strategian hyväksyntää pohjustaneessa pääjohtajan esityksessä, jossa havahduttamiseen on käytetty ensin useampi sivu, joiden jälkeen seuraa

yksittäinen sivu, jolla on teksti: ”Nyt on asiakkaan vuoro johtaa” ja jälkikaneetti: ”Sorrummeko tässä pelkkään populismiin?”.

Tuomalla vahvasti esiin asiakkaan vallan digitalisaatiotulkintaa ja ankkuroimalla puhetta osuustoiminnalliseen pohjaan, keskusyhteisön johto pohjustaa strategiaan kirjatut toimenpiteet ja pyrkii velvoittamaan lukijat, ennen kaikkea ryhmän osuuspankit, toteuttamaan strategiaan kirjattuja muutostoimenpiteitä. Tulkintani mukaan mobilisoimalla puhetta asiakkaan vallasta keskusyhteisön johto vahvistaa sanomaa tarvittavista muutoksista asiakkaiden oletetulla tahdolla - muutoksia ei tehdä, koska keskusyhteisön johto niin käskee, vaan koska asiakkaat niin vaativat.

Kun tarkastellaan dokumenttiin kirjattuja strategisia muutoksia, toimenpiteitä, ”rohkeita valintoja”, näkyy ankkurointi kenties selkeimmin päätöksessä kulkea kohti monialaistumista. Päätös monialaistua voidaankin nähdä strategiadokumentin kenties kiinnostavimpana ja uutuusarvoltaan merkittävimpänä muutossisältönä. Digitalisaatiotulkinta monialaistumisesta rakentui ryhmässä hyvän aikaa. Se lähti liikkeelle Omasairaalan perustamisesta, kuten kuvasin luvussa 5.2.4 käsitellessäni hegemonista digitalisaatiotulkintaa monialaistumisen tarpeesta.

Omasairaala (sittemmin Pohjola Sairaala, jonka vuodesta 2022 on omistanut Pihlajalinna) näkyy vuoden 2016 strategiadokumentissa omana osanaan ”Liiketoiminnan uudistaminen” -otsikon alla, alaotsikolla ”Rakennamme terveys- ja hyvinvointiliiketoiminnasta uuden vahvan liiketoiminta-alueen”. Kuten todettua, Omasairaalan perustaminen vuonna 2014 ei ollut alun perin virallisessa strategiassa hyväksytty hanke, vaan erityisesti perustettavan Omasairaalan ulkopuolelta OP:n palvelukseen tulleen toimitusjohtajan visio uudenlaisesta hyvinvointikonseptista, jonka hän vakuutusliiketoiminnan johtajan kanssa vei sinnikkäästi läpi OP:n tuolloiselle johtokunnalle. Tämä ensimmäinen perinteisistä liiketoiminta-alueista poikennut hanke vaikutti vuoden 2016 strategiatyön aikaan varsin onnistuneelta, ja tämä kokemus osaltaan tarjosi oikeutuksen myös muille nykyisen liiketoiminnan ulkopuolisille avauksille.

Strategiadokumentissa terveys- ja hyvinvointiliiketoiminnan osa edeltääkin otsikkoa ”Luomme ansaintaa uusilla asiakaskeskeisillä liiketoimintamalleilla”. Kyseisessä osassa ryhmän tulevaisuuden liiketoiminta-alueita listataan virkkeellä:

> ”Kehitämme markkinoita uudistavat liiketoimintamallit mm. asumiseen, hyvinvointiin, liikkumiseen, kaupankäyntiin, taloudenhallintaan ja turvallisuuteen.”

Perinteisiltä vakuutus-, pankki-, ja varallisuudenhoitoliiketoiminta-alueilta aiotaan siis strategiatekstin mukaan laajentua varsin monille aloille. Digitalisaatiotulkinta asiakkaan vallasta näkyy etenkin tämän muutoksen esiintuontitavassa, kun monialaistumista ankkuroidaan asiakasomisteiseen ryhmärakenteeseen. Asiakkaan käytöksen muutos on strategiadokumenttiin kirjattu perusteluksi uusille liiketoiminnoille, ei esimerkiksi taloudelliset tavoitteet tai keskusyhteisön johdon halu rakentaa uudenlaista liiketoimintaa.

Uudet kehittämismenetelmät käänsivät katsetta kohti toimintaympäristön muutoksen mahdollisuuksia pelkkien uhkien sijaan, kuten strategiajohtaja haastattelussani toteaa:

> ”Me tajusimme, että me voidaan pelata ihan sitä samaa peliä. Tietyillä handicapeillä tietysti. Mutta periaatteessa samaa peliä kuin uudet tulijat, ja me voidaan tehdä muilla toimialoilla sitä, mitä muut haluavat tehdä meidän toimialalla.”

Kirjaamalla tämän ajatuksen strategian sisältöön keskusyhteisön johto luo pohjan koko OP Ryhmän strategiselle uudistumiselle. Tässä lainauksessa on huomattavissa myös toiminnallistamista, mutta tuosta operointitavasta tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Kun jatkamme monialaistumismuutoksen analysointia ankkuroinnin operoinnin kautta, on seuraava lainaus ryhmän julkisilta verkkosivuilta havainnollistava:

> ”Strategian taustalla on finanssialan murros sekä toisaalta muutokset asiakkaiden odotuksissa ja käyttäytymisessä. Laajennumme uusiin liiketoimintoihin siellä, missä laajentuminen yhdistyy luontevasti vanhoihin liiketoimintoihin ja vahvistaa asiakaskokemusta.” (op.fi/strategia)

Tämän lainauksen loppu on ankkuroinnin operointitapaa tulkitessa erityistä huomiota ansaitseva – keskusyhteisön johto viestittää näin sekä ulkopuolisille toimijoille että ryhmän osuuspankeille, ettei monialaistuminen ole hallitsematonta, vaan tiiviissä yhteydessä ryhmän nykyiseenkin liiketoimintaan ja osaamiseen ja erityisesti monialaistuminen on ankkuroitu asiakkaiden tarpeisiin. Johto siis liittää sanoman monialaistumisesta nykyiseen liiketoimintaan, kuten eräs johtokunnan jäsenistä haastattelussani toteaa:

> ”Minkä takia on päätetty muuntautua monialaiseksi palveluyritykseksi? Kyllä se enemmän on finanssitoimialan näkymä, minkälaiseksi tämä on muuttumassa ja miten se disruptio voi tätä alaa kohdata. Sieltä tulivat perusteet sille, että on tarve lähteä katsomaan laajemmin meidän palvelutarjontaa ja nimenomaan omistaja-asiakkaiden näkökulmasta. Että minkälaisia kokonaisuuksia omistaja-asiakkaat tarvitsevat jatkossa. Sitä kautta se laajeni niin, että siihen tulee myös uusia elementtejä mukaan. Mutta eihän nämä kaukaa haettua ole tähän meidän perinteiseen toimintaamme nähden.”

Kommentti kuvaa tapaa, jolla toimijat näkivät monialaistumisen perustelujen lähtevän toki ulkoisten uhkien ja muutosten paineesta, mutta tapahtuvan myös nykyisen liiketoiminnan jatkeena ja ennen kaikkea asiakkaiden ehdoilla. Monialaistumismuutosta ei siis sanoitettu irrallisena elementtinä nykyisestä liiketoiminnasta, vaan nimenomaan ratkaisuna toimialan murrokseen ja asiakkaiden, erityisesti omistaja-asiakkaiden, käyttäytymisen muutokseen. Tällä tavoin merkittävä, jopa radikaali, muutos, saatettiin helpommin hyväksyttävään muotoon, kuin jos liitos nykyiseen liiketoimintaan olisi jätetty kokonaan kirjoitetussa strategiadokumentissa huomiotta.

Päätös monialaistua näyttäisi vaikuttavan osuuspankkien rooliin ja toimintaan ryhmässä. Kuitenkin vasta strategiadokumentin lopussa, muutostoimenpiteiden esittelyn jälkeen, on kirjoitettu oma osansa otsikolla ”Osuuspankin uusi olemus”, jonka sisältö on yhtiön julkisilla verkkosivuilla kiteytetty virkkeeseen, ”Osuuspankit muuttuvat moderneiksi ja aktiivisiksi yhteisöiksi, jotka yhdistävät henkilökohtaisen ja digitaalisen palvelun. Kaiken muutoksen moottorina on asiakaskokemus.”

Samaan tapaan itse strategiadokumentissa on kuvattu osuuspankkien muutosta. Tämän osan avausvirke kuuluu: ”Toiminta aina omistaja-asiakkaan eduksi”. Näin strategiadokumentissa toteutetaan kirjallista ankkurointia ja muistutetaan lukijalle toimenpiteiden oikeutuksesta omistaja-asiakkaiden parhaalla. Ankkuroimalla mahdollisesti negatiivisesti osuuspankeissa koettavat muutokset hegemoniseen diskurssiin asiakkaiden vallasta strategian kirjoittajat vaiensivat mahdolliset vastustavat äänet hegemonisen, yhtenäisen ja kiistämättömän digitalisaatiotulkinnan alle.

Osuuspankkien roolin muutos on yksi OP:n vuoden 2016 strategian keskeisiä muutoselementtejä monialaistumisen osana (ja sen lisäksi), vaikkakaan sille ei valmistelutyössä näytetty aineistoni perusteella antavan merkittävää huomiota. Muutosta voidaan kuitenkin analysoida strategiadokumentin kielellisten valintojen kautta, etenkin tarkasteltaessa nykyisten palveluiden digitalisoinnin toimenpiteitä. Tässä strategisessa muutoksessa yhtenä keskeisenä operaattorina toimi digitalisaatiotulkinta asiakaslähtöisestä kehittämisestä, joka toimi strategiadokumentissa toiminnallistamisen kautta.

5.4.3 Toiminnallistaminen

Vaikka havahduttaminen ja ankkurointi yhdessä jo loivat vahvan kielellisen oikeutuksen tuleville muutoksille strategiadokumentissa, antoi digitalisaatiotulkinta asiakaslähtöisestä kehittämisestä toiminnallisen muodon näille operointitavoille. Tässä kiinnostavaa on kiinnittää huomiota siihen, kuinka keskusyhteisön johto on sanoittanut strategiaan keinot vastata muuttuvan ympäristön ja asiakaskäyttäytymisen uudistumisen. Tämä näkyy esimerkiksi dokumentin avausosan, ”Finanssialan murros”, jo edellisessä luvussa lainaamani virkkeen loppuosassa:

> ”Asiakkaiden aseman vahvistuminen siirtää painopisteen perinteisistä finanssituotteista asiakkaan tarpeiden ympärille muotoiltuihin palveluihin ja kokonaisratkaisuihin.”

Tällaisella kielellä linkitetään asiakaskäyttäytymisen muutos uudenlaiseen toimintalogiikkaan palveluiden kehittämisessä – enää ei tulisi riittämään tuotelähtöinen ajattelu, jossa organisaatio kehittää palveluita omien tulostavoitteidensa tai nykyisen osaamisensa ja kiinnostuksensa pohjalta, vaan huomio kehittämisessä täytyisi kääntää asiakkaisiin. ”Asiakas rajattomien

mahdollisuuksien äärellä” -otsikoidulla sivulla taas asiaa tuodaan esiin esimerkiksi seuraavalla virkkeellä:

> ”Innovointi toimialalla kiihtyy merkittävästi ja kehitystoiminta lähtee aiempaa enemmän asiakkaan todellisista tarpeista.”

Kun asiakkaan rooli on ankkuroitu osuustoiminnalliseen pohjaan, todetaan koko toimialan, ei siis vain OP:n, kehittämisen perustuvan asiakkaiden tarpeiden ympärille kehitettyihin innovaatioihin. Tässä keskusyhteisön johto perustelee kehitystoimintatavan muutosta koko toimialan kehitystavan muutoksella, joka marssittaa valitun uudenlaisen kehitystavan taustalle koko toimialan lävistävän toimintatavan muutoksen. Kielellisesti sanoma on vahva ja vastaansanomaton. Koska kaikki muutkin toimijat muuttavat kehitystapaansa, ei OP voisi toimia toisin.

Huomionarvoista on myös strategiadokumentissa käytetty puhe ”innovaatioista” ja ”disruptoivista palveluista”. Johto viestittää näin lukijalle, että pelkkä vanhojen palveluiden ja järjestelmien kehittäminen paremmiksi ei riitä, vaan käsillä oleva ympäristön muutos velvoittaa kehittämisen suunnaksi aivan uusien palveluiden luomisen. Strategiadokumentin neljännessä osassa puhutaan ”Strategisista kyvykkyyksistä”, joiden yhdeksi osaksi on nostettu ”Globaalin kilpailun kestävä innovointi- ja toteutuskyky”. Tätä avataan tekstissä muun muassa seuraavasti:

> ”Haemme toimialaa disruptoivia, asiakkaan tarpeen ympärille muotoiltuja innovaatioita”

Näin johto viestittää organisaation haluavan uudistua, vastata ympäristön muutokseen ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen, mikä edellyttäisi kiistatta uusia toiminnallisia keinoja, asiakaslähtöistä kehittämistapaa ja aivan uusien palveluiden kehittämistä. Samalla sivulla myös todetaan, että ”palveluveloitusten rinnalle luodaan uudentyyppinen kehittämisen rahoitusmalli”. Tässä keskusyhteisön johto perustelee keskusyhteisön oman toiminnan vanhan rahoitusmallin, siis osuuspankkien tavan maksaa keskusyhteisön toiminnasta, uudistamisen asiakaslähtöisen kehittämisen vaatimuksilla. Kirjaamalla asia strategiaan luotiin perustelut rahoitusmallin uudistamiselle. Tällä sivulla strategiadokumentissa näytetään myös kuvaaja kehittämispanostusten nostamisesta, mikä edellyttäisi etenkin havahduttamisen keinoin perusteltuja kulusäästöjä. Näitä kulusäästöjä saataisiin strategiadokumentin mukaan etenkin digitalisoimalla nykyisiä palveluita.

Viimeinen analysoimani OP Strategia 2016 -dokumenttiin kirjattu strateginen muutos on päätös nykyisten palveluiden digitalisoinnista. Tämän toimenpiteen esittelyyn käytetyssä kielessä näkyy sekä havahduttamisen että ankkuroinnin elementtejä, mutta etenkin muutoksen perusteluna tuodaan esiin tarve ja toiminnalliset keinot asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Ensimmäiset kaksi OP Strategia 2016 -PowerPoint -dokumenttiin kirjattua toimenpidettä ovat omilla sivuillaan ”Tehostamme ja uudistamme nykyliiketoimintojamme” sekä

”Valmistaudumme rakentamaan täysin digitaaliset liiketoiminnot nykyisille liiketoiminta-alueillemme”. Ensimmäinen näistä viittaa nykyisten palveluiden parantamiseen ja karsimiseen, käytännössä siis kulujen leikkaamiseen, jota käsittelin jo havahduttamista kuvaavassa luvussa. Jälkimmäinen taas viittaa aivan uusiin palveluihin nykyisillä liiketoiminta-alueilla. Erityisesti tämän strategisen muutoksen ilmaisutapa on mielenkiintoinen uusien menetelmien sisäänajon ilmenemisen kannalta. Kysymys on palveluista, jotka tulevat korvaamaan nykyistä manuaalista asiantuntijatyötä, käytännössä pitkälti osuuspankkien toimihenkilöiden tekemää työtä verkko- ja mobiilipankkipalveluilla ja muilla digitaalisilla työkaluilla. Tälle sisällölle on strategiadokumenttiin kirjoitettu erityisen selkeästi alkuun ”perustelut ja lähtökohdat kehitystyölle”, joiksi mainitaan muun muassa:

> ”Valmistautuminen kohtaamaan Suomen markkinoille tulevat täysin digitaaliset uudet haastajat. Kilpailukyvyn turvaaminen ja tarjooman kehittäminen diginatiivisukupolvelle. ”

Nykyisten palveluiden digitalisointia perustellaan siis havahduttamalla lukijaa kilpailuympäristön muutokseen, ankkuroimalla ”kilpailukyvyn turvaavat” toimenpiteet uuden sukupolven asiakkaisiin, mutta etenkin toiminnallistamalla asiakaslähtöiset menetelmät tulevaisuuden menestyksen mahdollistajiksi. Toiminnallistaminen näkyi dokumentissa siinä, kuinka strategiatyön aikana kehitettyjä konkreettisia palveluaihioita on listattu itse dokumenttiin hyvin konkreettiselle tasolle vietynä.

Palveluaihioita esitellään dokumentissa kullekin liiketoiminta-alueelle kolme. Esimerkkeinä on vahinkovakuutuksen alla ”täysin automaattiset vakuutus- ja korvausprosessit”, jotka käytännössä tarkoittavat suurimman osan nykyisten toimihenkilöiden tekemän työn siirtämistä koneille. Pankkipalveluiden alla on mainittu ”älykkäät peruspankkipalvelut”, jonka sisältö voidaan tulkita normaaleiden pankkipalveluiden siirtymistä digitaaliseen muotoon (mitä ne toki jo paljon ovatkin). Varallisuudenhoidon osalta on mainittu muun muassa ”Digitaalinen private banking + sijoituspalvelu tavalliselle säästäjälle”. Myös nämä ovat tehtäviä, joita on tähän mennessä hoidettu osuuspankkien työntekijöiden toimesta. Koska strategiaan kirjatut palvelulliset muutokset nykyliiketoimintoihin koskettavat suoraviivaisesti juuri osuuspankkien henkilöstöä, tällä sivulla ei jää epäselväksi se, keitä strategian, tai ainakin tämän kohdan, pääasialliset lukijat ovat. Sivu päättyy virkkeeseen:

> ”Digitaalisten liiketoimintojen rakentaminen toteutetaan läpinäkyvästi, hallitusti ja erillisin päätöksin. Päätösten vaikutukset osuuspankkeihin analysoidaan ja raportoidaan läpinäkyvästi etukäteen.”

Käytetystä kielestä välittyy keskusyhteisön johdon varautuminen osuuspankkien suunnalta tuleviin epäilyksiin uusia digitaalisia tuotteita kohtaan. Lukijalle jää kuitenkin epäselväksi, kuka nämä erilliset päätökset toteuttaisi, ja mihin päätösten vaikutusten avoin raportointi johtaa. Oletus lienee ollut, että strategian merkittävin lukijakunta, osuuspankkien johto,

tuntee kehittämisen päätöksentekoprosessin keskusyhteisössä ja on omaksunut hegemonisen puheen asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Näin tällainen sanoitus osuuspankeissa tapahtuvan työn muutoksiin riittäisi hälventämään uusiin palveluihin ja niiden tuottamaan vaikutukseen liittyvät varaukset. Asiakaslähtöisen kehittämisen hegemoninen digitalisaatiotulkinta tarjotaan siis itsessään riittäväksi keinoksi kehittää asiakaslähtöisiä palveluita ”diginatiivisukupolvelle”.

Toiminnallistaminen ilmeni siis strategiadokumentissa etenkin nykyisten palveluiden digitaaliseen muotoon muuttamisesta puhuttaessa. Asiakaslähtöisyyden sanoitettiin merkitsevän juuri digitaalisten palveluiden kehittämistä ja sen olevan välttämätön lopputulema, kun palveluita kehitettäisiin asiakaslähtöisin, ketterin, menetelmin. Asian kääntöpuolena voidaan tulkita palveluiden digitalisoinnin vaikutukset osuuspankeissa tehtävään työhön. Hegemoninen paikallinen digitalisaatiotulkinta asiakaslähtöisestä kehittämisestä näytti peittävän alleen mahdolliset eripuraiset äänet siitä, kuinka teknologisesti jatkossa tarjottavat palvelut tarkoittaisivat käytännössä pankkitoimihenkilöiden toteuttaman työn radikaalia vähenemistä osuuspankeissa.

Huolimatta keskustelua strategian hyväksyntävaiheessa herättäneistä ja kenties vähemmälle oikeutukselle jääneistä osuuspankkien roolin muutoksista ja kulujen leikkaamisvaatimuksista, OP Strategia 2016 hyväksyttiin ja dokumentti valjastettiin keskusyhteisön johdon työkaluksi ohjata ryhmän toimintaa tulevan kolmen-neljän vuoden aikana. Merkittävimmät strategiset muutokset, päätös monialaistua, digitalisoida nykyisiä palveluita ja lisätä kehitysmäärärahoja merkittävästi, tulivat kirjatuksi OP Strategia 2016 -dokumentteihin.

Havahduttaminen, ankkurointi ja uusien menetelmien sisäänajo näkyivät hegemonisten digitalisaatiotulkintojen käyttönä paitsi strategiatyössä myös itse strategiadokumentissa esitettyjen muutostoimenpiteiden sanoittamisena, oikeutuksena ja legitimointina. Näin hegemoniset, paikalliset, digitalisaatiotulkinnat saivat aikaan strategista muutosta sekä strategian tekovaiheessa että sen kirjallisessa ilmaisussa. Samalla hegemoniset digitalisaatiotulkinnat saattoivat peittää, vaientaa ja siirtää huomiota pois mahdollisesti haastavaksi koetuista muutosten kääntöpuolista. Seuraavassa alaluvussa vedän yhteen kaikkien analyysikerrosteni löydökset ja kiteytän tutkimukseni keskeisimmät tulokset.

5.5 Löydösten yhteenveto

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena nojautuen kolmen vuoden aikana kerättyyn monipuoliseen aineistoon. Tutkimuksen primääriaineisto koostui 34:stä tutkimushaastattelusta, 54:stä mediatekstistä ja yli tuhannesta sivusta strategiadokumentteja. Iteratiivisessa tutkimustavassani

aineiston tuottaminen, analysointi ja teoreettisen keskustelun hahmottaminen vuorottelivat läpi tutkimusprosessin. Analysoituani strategiatyön käytännöt ja niiden jälkeen digitalisaatiopuheen paikalliset tulkinnat, havaitsin digitalisaatiopuheen operoivan strategista muutosta ensin strategiatyössä, sitten kirjallisessa muodossa strategiadokumentissa. Tekemieni löydösten perusteella vastaan tutkimuskysymykseeni, ”miten diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategista muutosta organisaation strategiatyössä? Kiteytän tässä luvussa keskeisimmät löydökseni.

Ensimmäisessä löydösluvussani (luku 5.1) esittelin analyysin niistä organisaation strategiakäytännöistä, joista strategiatyö koostui. Nämä olivat niitä strategiatyön käytäntöjä, joissa toimijoiden tulkinnat digitalisaatiosta saivat aikaan strategisia muutoksia (apututkimuskysymys 1: ”Millaisissa strategiatyön käytännöissä muutokset rakentuvat?”). Löysin organisaation strategiatyöstä neljä keskeistä strategiakäytäntöä, jotka olivat:

- analyysien tekeminen
- työryhmätyöskentely
- kehittämisen valmistelu, ja
- strategian hyväksyminen

Analyysien tekemisen käytäntö tarkoitti etenkin toimintaympäristön analysointia laajalla skaalalla makrotalouden ilmiöistä teknologisten muutosten havainnointiin. Lisäksi analyysien tekemisessä toteutettiin organisaation omien kyvykkyyksien ja kilpailukyvyn arvioimista suhteessa ympäristön muutoksiin. Perinteisesti tätä käytäntöä olivat toteuttaneet organisaation strategiayksikön asiantuntijat strategiajohtajan johdolla.

Työryhmätyöskentely tarkoitti strategiatyön käytäntöä, jossa organisaation eri toimijat ylimmän johdon johdolla työstivät eteenpäin, kohti toimenpiteitä, analyysistä valikoituneita strategisia teemoja. Käytäntö oli keskeinen etenkin osuustoiminnallisen pohjan ja ryhmän hallintomallin takia. Työryhmätyöskentely nähtiin paitsi keinona muokata analyyseistä strategisia linjauksia myös tapana sitouttaa ryhmää, etenkin sen osuuspankkeja, valittuihin strategisiin päätöksiin.

Kehittämisen valmistelu tarkoitti tuote- ja palvelukehityksen ilmenemistä strategiatyössä. Ennen digiherätystä toimijat eivät nähneet organisaation kehitystoimenpiteiden ja strategian välillä merkittävää yhteyttä, eikä kehittämistyön kohteita tai budjetteja käsitelty merkittävässä määrin strategiatyön aikana. Käytäntö oli kuitenkin strategiatyön osa ja se koettiin strategisesti merkittävänä. Digiherätyksen jälkeen kehittämisen valmistelu sen sijaan näyttäytyi keskeisenä osana strategiatyötä.

Strategian hyväksyminen merkitsi virallisen hallintomallin mukaista strategian hyväksyttämistä osuuspankkien edustajia kuullen ja lopulta heiltä hyväksynnän saaden. Tähän käytäntöön liittyi strategian sanoittaminen, jota etenkin keskusyhteisön johto toteutti. Se merkitsi strategian välivaiheiden ja lopullisen dokumentin kielen muokkaamista osuuspankkien edustajille helpommin hyväksyttävään muotoon. Samalla tekstimäärä myös lyheni.

Tällaiset kielelliset ilmiöt nousivatkin koko tutkimuksen keskiöön, kun havaitsin digiherätyksen, eli organisaation ja sen johdon havahtumisen digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin ja huomasin digiherätyksen muodostuvan hegemonisen digitalisaatiodiskurssin saamista paikallisista tulkinnoista.

Toisessa löydösluvussa esittelin digiherätyksen myötä ilmenneet digitalisaatiodiskurssin paikalliset tulkinnat, lyhyesti digitalisaatiotulkinnat (apututkimuskysymys 2: ”millaisia paikallisia tulkintoja diskurssi digitalisaatiosta saa?”). Digitalisaatiotulkinnat tarkoittivat organisaation toimijoiden tapoja tulkita alalla ja yhteiskunnassa vallinnutta hegemonista digitalisaatiopuhetta. Myös paikalliset tulkinnat näyttäytyivät hegemonisina, laajasti jaettuina, merkittävinä paikallisina diskursseina, joita ei toimijoiden puheissa kyseenalaistettu. Löysin neljä strategisen muutoksen kannalta merkityksellistä digitalisaatiotulkintaa. Toimijat sanoittivat digitalisaatiota:

- ulkoisena uhkana
- asiakkaan valtana
- asiakaslähtöisenä kehittämisenä
- tarpeena monialaistua

Ulkoinen uhka merkitsi lukuisten kotimaisten ja globaalien kilpailijoiden tuomaa liiketoiminnallista haastetta. Kilpailijoina nähtiin sekä alan vanhoja, että alalle uusia toimijoita. Kilpailijoiden nähtiin hyödyntävän digitaalista teknologiaa asiakkaiden tarpeiden palvelemiseksi. Puhe asiakkaan vallasta taas ilmeni digiherätyksen myötä lisäntyynellä puheella siitä, kuinka uusien teknologioiden myötä asiakas kykenisi entistä helpommin käyttämään finanssipalveluita olematta enää tekemisissä pankin kanssa. Puhuttiin, että asiakkaat olisivat yhä herkempiä vaihtamaan palveluntarjoajia hyvän asiakaskokemuksen perässä. Tämä tulkinta sai erityisen painoarvon osuustoiminnallisessa yrityksessä, jossa asiakas on paitsi liikevaihdon lähde myös organisaation omistaja. Tulkinta digitalisaatiosta asiakaslähtöisenä kehittämisenä merkitsi ketterien, asiakaslähtöisten, kehittämismenetelmien sanoittamista ratkaisuna digitaalisen kehityksen tuomiin asiakastarpeisiin. Tässä tulkinnassa ilmeni vahvaa vertailua organisaatiossa pitkään vallinneen ”perinteisen”, lineaarisen, kehittämisen ohjausmallin ja uusien ketterien, iteratiivisten, menetelmien välillä. Viimeisenä digitalisaatiotulkintana aineistostani nousi tarve monialaistua, joka tarkoitti digitalisaation näkemistä mahdollisuutena laajentaa liiketoimintaa organisaation ydinliiketoiminnan, pankki- ja vakuutusliiketoiminnan, ulkopuolelle. Näin organisaation kerrottiin paremmin pystyvän vastaamaan muuttuvaan kilpailuympäristöön ja paremmin palvelemaan asiakkaita.

Kolmannessa löydösluvussa esittelin jäsennyksen kolmesta tavasta, joilla hegemoniset digitalisaatiotulkinnat saivat aikaan strategista muutosta strategiakäytännöissä (apututkimuskysymys 3: ”Miten digitalisaatiotulkintoja käytetään luomaan ja legitimoimaan organisaation strategista muutosta?”). Nimitäin näitä operointitavoiksi. Analysoimani digitalisaatiotulkintojen operointitavat olivat:

- havahduttaminen
- ankkurointi
- toiminnallistaminen

Havahduttaminen tarkoitti ulkoisten uhkien tulkinnan mobilisoimista strategiatyössä. Se ilmeni monisuuntaisena prosessina, jossa sekä asiantuntijat, keskijohto että organisaation ylin johto havahduttivat toisiaan ympäristön muutoksiin, välillä saaden vaikutteita eri ulkoisilta toimijoilta. Havahduttaminen tapahtui niin yksittäisissä tilanteissa, kuten vuoden 2014 Slush-tapahtumassa, kuin pitkäaikaisempana kehityksenä. Havahduttaminen muutti strategiakäytännöistä etenkin analyysien tekemistä, jonka merkitystä koettu toimintaympäristön muutos korosti ja jonka tekijäjoukko digiherätyksen myötä laajeni. Digiherätyksen jälkeen analyysejä ja tulevaisuudenkuvaa eivät olleet tekemässä enää pelkästään keskusyhteisön strategia-asiantuntijat, vaan laajempi ryhmä eri tasojen työntekijöitä ympäri organisaatiota, mikä vaikutti strategisen muutoksen hyväksynnän helpottumiseen.

Ankkurointi tarkoitti etenkin asiakkaan valtaa koskevan puheen heijastumista strategiatyöhön yhdistämällä ulkoiset uhat organisaatiolle rakenteensa vuoksi legitiimiin puheeseen asiakkaiden edusta. Strategiatyön aikana tämä operointitapa ilmeni etenkin työryhmätyöskentelyn käytännössä, jossa strategian valmisteluun osallistui digiherätyksen jälkeen aiempaa suurempi joukko erilaisia asiakkaan käyttäytymistä ymmärtäviä asiantuntijoita. Tämän myötä työryhmätyöskentelyn ulkopuolelle jäi aiempaa enemmän osuuspankkien johdon ja hallinnon edustajia. Samalla nähtiin, kuinka sekä havahduttamalla että ankkuroimalla strategista muutosta saatiin vähennettyä strategian hyväksyntään liittynyttä yksityiskohtaista strategiatekstin työstämistä, kun muutoksen tärkeys oli saanut strategiatyön aiemmissa vaiheissa riittävän painoarvon.

Toiminnallistaminen merkitsi asiakaslähtöisen kehittämisen tulkinnan hyödyntämistä strategiatyössä mahdollistamaan strategista muutosta. Asiakaslähtöisten kehittämismenetelmien sanoitettiin kääntävän ulkoiset uhat mahdollisuuksiksi, kun organisaation kyvykkyyttä tehdä asiakkaiden tarvitsemia palveluita hyödynnettäisiin asiakkaiden eduksi. Toiminnallistaminen operoi etenkin kehittämisen valmistelun käytännössä ja toi digiherätyksen myötä asiakaslähtöiset kehityshankkeet varsin konkreettisesti osaksi strategiatyötä. Ennen digiherätystä strategian valmistelu oli pidetty irrallaan operatiiviseksi koetuista kehityshanketasoisista asioista. Toiminnallistamisen operointitapa heijastui myös työryhmätyöskentelyn käytäntöön, kun digiherätyksen jälkeen alettiin strategiatyön aikana keskittyä aiempaa enemmän konkreettisten palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun. Lisäksi kehitysbudjettien suuruutta alettiin toiminnallistamisen myötä käsitellä jo strategiatyön aikana, mikä vaikutti radikaalisti sen mahdollistumiseen, että kehitysmäärärahojen nostoa koskevat merkittävät strategiset muutokset kirjattiin strategiadokumenttiin.

Viimeisessä löydösluvussani osoitin, kuinka havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen ilmenivät kirjallisessa muodossa strategiatyön lopputuloksessa, strategiadokumentissa. Nämä kolme operointitapaa toimivat keinoina legitimoida strategiatyön aikana kehkeytyneitä strategisia muutoksia, tarkemmin sanottuna päätöksiä monialaistua, digitalisoida nykyistä liiketoimintaa, muuttaa osuuspankkien roolia ja leikata nykyisen liiketoiminnan kuluja kehittämisen mahdollistamiseksi.

Havahduttaminen näkyi strategiadokumentissa toimintaympäristön muutosten esittämisenä vääjäämättöminä uhkakuvina, joihin olisi pakko reagoida. Etenkin nykyisen liiketoiminnan kulujen leikkaamisen välttämättömyyttä perusteltiin käyttämällä tulkintaa ulkoisista uhista. Käytännössä tämä tarkoitti etenkin jäsenosuuspankkien toimintojen siirtämistä keskusjohdettuun malliin sekä manuaalisen, siis ihmisten tekemän, työn korvaamista digitaalisilla ratkaisuilla, jotta uusien palveluiden kehittämiselle riittäisi määrärahoja.

Ankkurointi näkyi strategiadokumentissa tapana esittää asiakkaan etu perusteluna muutoksille. Osuustoiminnallisessa organisaatiossa tämä perustelu näyttäytyi varsin kiistattomana, perustekijöihin ja olemassaolon tarkoitukseen pohjautuvana tosiasiana. Ankkuroinnin avulla tekstissä perusteltiin etenkin monialaistumisen strategisia linjauksia, jotka sanoitettiin asiakaskeskisiksi liiketoimintamalleiksi ja ilmaistiin väistämättömänä ratkaisuna, mikäli asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin haluttiin vastata.

Toiminnallistaminen taas näkyi strategiadokumentissa asiakaslähtöisen kehittämisen esittämisenä ratkaisuna ulkoisten uhkien ja asiakkaiden vallan tuomiin uusien palveluiden ja toimintatapojen tarpeisiin. Nykyisten palveluiden digitalisointia, eli manuaalisen työn muuttamista digitaaliseen muotoon, esitettiin asiakaslähtöisen kehittämisen lopputuloksina, jota oli toteutettu jo strategiatyön aikana.

Esitellyt neljä löydöslukua muodostavat tutkimukseni keskeisen annin. Näistä kaikki tuovat uutta ymmärrystä akateemisen strategiatutkimuksen kentälle. Seuraavaksi tarkastelen löydöksiäni suhteessa aiempaan tutkimukseen ja esitän, millaista kontribuutiota tutkimukseni tarjoaa alan akateemiselle tutkimukselle.

6. Johtopäätökset

Tässä luvussa keskustelen löydöksistäni suhteessa aiempaan tutkimukseen. Osoitan, kuinka tutkimukseni edistää akateemista ymmärrystämme strategisen muutoksen diskursiivisesta rakentumisesta, ehdotan tutkimukseni rajausten tuottamia mahdollisuuksia jatkotutkimuksille ja teen ehdotuksia strategiatyön toimijoille. Huomioin ensimmäisessä alaluvussa löydösteni merkitystä suhteessa aiempaan tutkimukseen. Lisäksi teen tutkimuksellisia johtopäätöksiä tuloksistani. Toisessa alaluvussa tuon esiin tutkimukseni ilmeisimpiä rajauksia ja näiden rajausten sekä löydösteni avaamia mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Lopuksi tarjoan tutkimustulosteni hyödyntämismahdollisuuksia organisaatioiden strategiatyön toimijoille, oli heidän tehtävänsä sitten ylimmässä johdossa, konsulttina, asiantuntijana, strategiatyön fasilitoijana tai missä tahansa roolissa, jossa strategiatyön sosiaalisten ilmiöiden ymmärrykselle on tarvetta.

6.1 Tutkimukselliset kontribuutiot

Strategisiin muutoksiin liittyviä kielellisiä ilmiöitä on tutkimuksessa tarkasteltu useista ymmärrystämme lisäävistä näkökulmista, kuten tutkimalla muutosten legitimointia (Balogun ym. 2011, McCabe 2016, Vaara & Tienari 2008), vastustamista (Laine & Vaara 2007, Samra-Fredricks 2005, Sonensehein 2010), merkityksellistämistä (Abdallah & Langley, Balogun ym. 2015, Glynn & Watkiss 2020, Jalonen ym. 2018), merkitysten antamista (Gioia & Chittipeddi 1991, Hambrick & Lovelace 2018, Maitlis & Sonenshein 2010), tai kiinnittämällä huomiota strategiatyön osallistujiin (Kornberger & Clegg 2011, Tavella 2021), heidän käyttämiinsä kielellisiin konsepteihin (Jalonen ym. 2018, Sasaki ym. 2020) ja narratiiveihin (Barry & Elmes 1997, Dalpiaz & di Stefano 2018, Kohtamäki ym. 2021).

Eri näkökulmia on runsaasti, mutta tyypillisesti näissä tutkimuksissa tarkastellaan jo tapahtuneita tai tavalla tai toisella olemassa olevia strategisia

muutoksia. Vähemmän on tarkasteltu sitä, kuinka strategisten muutokset kielellisesti muodostuvat eli kehkeytyvät strategiatyössä, ja sitä, kuinka hegemoniset suuret diskurssit vaikuttavat organisaatioiden strategiatyöhön ja niissä kehkeytyviin strategisiin muutoksiin. Aiemmat tutkimukset ovat jättäneet myös tilaa tarkastella, kuinka kielellisesti kehkeytyneitä strategisia muutoksia perustellaan kirjallisissa strategiadokumenteissa ja kuinka hegemonisia diskursseja voidaan käyttää huomion suuntaamisen apuvälineenä.

Tämän tutkimuksen keskiössä on digitalisaatio laajana hegemonisena institutionaalisena ja paikallisena diskurssina ja sen merkitys strategiatyössä ja strategisessa muutoksessa organisaatiotasolla. Muutamissa aiemmissa strategiatutkimuksissa on lähestytty digitalisaation teemaa kielellisesti (Bjerregaard & Jeppesen 2022, Kohtamäki ym. 2021), mutta näissä lähestymisissä digitalisaatiota on käsitelty teknologisena ilmiönä, esimerkiksi palvelullistumisen mahdollistajana tai manuaalisen työn digitaaliseen muotoon muuttamisen välineenä, ei niinkään käsitteellisenä, diskursiivisena ilmiönä.

Tutkimuskysymykseni kuului: miten diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategista muutosta organisaation strategiatyössä? Löydösteni myötä tutkimukseni vie eteenpäin strategiakirjallisuuden ymmärrystä siitä, kuinka merkittävä hegemoninen diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategista muutosta, ja siitä, kuinka diskurssin paikallisia tulkintoja käytetään välineenä joidenkin muutosten legitimointiin ja toisten ”piilottamiseen”. Taulukko 5 kiteyttää työni keskeisimmät tutkimukselliset kontribuutiot.

Taulukko 5. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio

Löydökset		Keskeisin tutkimuksellinen kontribuutio	Esimerkkejä aiemmasta tutkimuksesta, joita löydökset täydentävät
Strategiakäytännöt	Analyysien tekeminen Työryhmätyöskentely Kehittämisen valmistelu Hyväksyminen	• Tutkimuksellisen huomion siirryttyä perinteiseksi miellettyjen strategiaprosessien tarkastelun ulkopuolelle, myös hyvin traditionaaliseksi ajateltujen strategiatyön muotojen syvällinen analyysi rikastaa tietämystämme strategiatyöstä • Strategiakäytäntöjen muuttumattomuuden, toisaalta niissä tapahtuvan toiminnan ja toimijoiden muutosten dynamiikan tarkastelu rakentaa rikasta ymmärrystä strategiatyöstä	Kornberger & Clegg 2011, Menz ym. 2021,Vaara & Fritsch 2021, Vaara & Lamberg 2016
Digitalisaatiotulkinnat	Ulkoinen uhka Asiakkaan valta Asiakaslähtöinen kehittäminen Tarve monialaistua	• Hegemoniset yhteiskunnalliset tai institutionaaliset diskurssit voivat saada toimintaan vaikuttavia organisaatiotasoisia paikallisia tulkintoja • Tällaiset paikalliset tulkinnat voivat osaltaan näyttäytyä kiistämättöminä, hegemonisina paikallisdiskursseina, jotka aikaansaavat strategisia muutoksia • Paikalliset tulkinnat voivat syntyä moniäänisenä kollektiivisena prosessina, johon osallistuu toimijoita organisaation eri tasoilta - ei pelkästään jonkin toimijatahon käyttäminä diskursiivisina käytäntöinä, kuten aiempi tutkimus on osoittanut	Alvesson ym. 2022, Alvesson & Kärreman 2000, Balogun ym. 2014, Barry & Elmes 1997, Brown & Thompson 2013, Dunford & Jones 2000, Dalpiaz & di Stefano 2018, Hambrick & Lovelace 2018, Kohtamäki ym. 2021, Søderberg 2015 , Thomas 2003, Vaara & Monin 2011
Digitalisaatiotulkintojen operointitavat strategiatyössä	Havahduttaminen Ankkurointi Toiminnallistaminen	• Paikalliset hegemoniset tulkinnat voivat toimia koko strategiatyön aikana toimijoiden yhteistä tiedonluontia edistävinä elementteinä. Ne voivat toisaalta myös toimia välineinä uusien toimijoiden osallistamiseen, mutta myös joidenkin jättämiseen strategiatyön ulkopuolelle esimerkiksi havahduttamisen avulla. • Ankkuroimalla muutoksia olemassa oleviin konsepteihin toimijat voivat edistää muutosagendojaan. Tämä prosessi voi hegemonisen diskurssin tapauksessa olla eri toimijoiden kesken jaettu, ei kiistetty tai vastustettu, kuten aiemmissa tutkimuksissa usein esitetään. • Hegemonisen diskurssin operoidessa strategiatyössä organisaation jäsenille voi syntyä jaettu usko tulevaan ja toiminnallistettuihin keinoihin ratkaista organisaation haasteet. Tämä näyttäytyy kollektiivisena prosessina, jonka jaettuun kaanoniin osallistuvat organisaation eri toimijat, ei kiisteltynä tai taistelua vaativana kielellisenä prosessina, kuten aiemmin on esitetty. Samalla tällainen ratkaisu-usko voi antaa mahdollisuuden kätkeä sosiaalisesti haastavampia aiheita strategiatyössä.	Alvesson ym. 2022, Bjerregaard ja Jeppesen 2022 , Jalonen ym. 2018 , Kohtamäki ym. 2021, Rindova & Martins 2022, Sasaki ym. 2020, Thomas ym. 2011 , Zbaracki 1998
Digitalisaatiotulkintojen operointitavat strategiadokumentissa	Havahduttaminen Ankkurointi Toiminnallistaminen	• Hegemoniset paikalliset tulkinnat voivat operoida strategiatyössä havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen keinoin luoden kirjallisesti ilmaistun legitimiteetin strategisille muutoksille. • Tulkintojen hegemoninen luonne voi peittää alleen negatiiviseksi koettuja muutoksia, "piilottaa" haasteita ja helpottaa näin kirjallisesti ilmaistun strategian hyväksyntää. Aiempi tutkimus on tarkastellut vastaavaa enemmän strategiatyössä, ja tiettyjen toimijoiden ajamina diskursiivisina käytäntöinä, kuin kirjallisena, jaettuna legitimointina	Abdallah & Langley 2013, Hardy & Thomas 2014, Jalonen ym. 2018, McCabe 2016, Sasaki ym. 2021, Vaara ym. 2004, Vaara ym. 2010, Vaara &, Monin 2010, Vaara & Tienari 2008

Löydösteni perusteella väitän, että diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategisia muutoksia hegemonisten paikallisten tulkintojen avulla strategiakäytännöissä kolmella operointitavalla, jotka ovat havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen. Nämä operointitavat ilmenevät sekä strategiatyössä että strategiadokumentissa rakentaen ja legitimoiden strategisia muutoksia. Operointitavat näyttäytyvät moniäänisenä ja jaettuna sosiaalisena prosessina, jossa toimijat organisaation eri tasoilta ylimmästä johdosta keskijohtoon ja asiantuntijoihin luovat ja käyttävät yhdessä digitalisaatiotulkintoja. Kukin operointitapa muutti toimintaa ja toimijoita strategiakäytännöissä luoden näin strategisia muutoksia. Operointitavat toimivat myös retorisina keinoina muutosten perusteluun strategiadokumentissa. Samalla digitalisaatio suurena, hegemonisena, monitulkintaisena ja organisaatiossa legitiimin ja jaetun aseman saaneena diskurssina näyttää antavan mahdollisuuden viedä strategisten päätöksentekijöiden huomiota helpommin hyväksyttäviin strategisiin muutoksiin ja jättää samalla vähemmälle huomiolle vaikeammin hyväksyttäviä asioita. Seuraavissa alaluvuissa käyn yksityiskohtaisemmin läpi tämän tutkimuksen löydösten kontribuutiota strategiakirjallisuuteen.

6.1.1 Strategiakäytäntöjen löydökset

Vastatakseni päätutkimuskysymykseeni, käytin kolmea apututkimuskysymystä. Ensimmäinen näistä kuului: millaisissa strategiatyön käytännöissä muutokset rakentuvat? Analyysini kohdeorganisaation strategiakäytännöistä osoitti, että virallinen, muodollinen, strategiatyö muodostuu kohdeyrityksessäni analyysien tekemisen, työryhmätyöskentelyn, kehittämisen valmistelun ja strategian hyväksymisen käytännöistä. Näitä strategiatyön toiminnan osasia voitaisiin nimittää myös strategiatyön episodeiksi (Vaara & Whittington 2012) tai alkuaikojen strategiaprosessitutkijoita seuraten jäsennykseksi strategisen analyysin ja päätöksenteon vaiheista (Chakrawarthy & Doz 1992). SAP-tutkimuksille tyypilliseen tapaan (Jarzabkowski ym. 2022) laajasti ymmärretty strategiakäytäntöjen käsite on kuitenkin tämän tutkimuksen käyttöön sopivampi. Tämä analyysini tarjoaa aiemmassa kirjallisuudessa kaivattua strategiakäytäntöjen ja strategiaprosessin yhdistävää tarkastelua (Burgelman ym 2018, Kohtamäki ym 2021).

Analysoimani nelijako strategiatyön käytännöistä toimi etenkin alustana tämän tutkimuksen seuraaville analyyseille, mutta tarjoaa muutamia näkökulmia strategiakirjallisuudelle myös itsessään. Havaintoni muodollisen, ”perinteisen” strategiatyön samanaikaisesta pysyvyydestä ja muokkautumisesta sekä käytäntöihin osallistuneiden roolista strategisen muutoksen legitimoinnissa syventävät ymmärrystämme strategiatyöstä seuraavaksi esittämistäni näkökulmista.

Ensinnäkin huomionarvoista on, että strategiakirjallisuuden laajassa kirjossa yleistyneiden avoimen strategian (Baptista ym. 2017, Morton ym. 2020, Whittington 2019), ilmi tulevien strategioiden (Mintzberg ym. 1985), laajasti ymmärretyn strategioinnin (Jarzabkowski ym. 2007) ja muiden strategiatyön keskeisten ilmiöiden keskellä oma tutkimukseni osoittaa, että on myös tutkimuksellisesti kiinnostavaa tarkastella perinteiseksi miellettyä strategiatyön traditiota ja strategian tekemisen prosesseja valtavirran strategiakäsitysten mukaisesti. Siis prosessina, jossa valmistellaan strategiaksi nimitettävää dokumenttia organisaation ylimmän johdon määrittelemässä prosessissa, jonka lopputulemia organisaation oletetaan seuraavan.

Kohdeyrityksessäni noudatettiin pitkän historian ja organisaation hallintomallin määrittämänä tiettyjä käytäntöjä strategian tekemisessä. Nämä käytännöt olivat rakentuneet perinteisen strategiakäsityksen päälle, jossa strategian nähtiin olevan ”porterilaisittain” (Porter 1980) analyysiä ympäristöstä ja omista toimintakyvyistä, sekä rakenteen ja toiminnan seuraavan ”chandleriläisittäin” (Chandler 1962) strategiaa. Vaikka digiherätys tuntui jossain määrin muuttavan strategiatyötä, esimerkiksi analyysien tekeminen keskittyi myös digiherätyksen jälkeen yrityksen kilpailukyvyn ja yrityksen omien kyvykkyyksien arviointiin, kuten strategian rooli käsitetään viimeaikaisenkin valtavirran strategiatutkimuksen mukaan (Menz ym. 2021).

Kohdeorganisaatiossani pyrittiin johdon mandaatilla muuttamaan strategian tekemisen tapaa, mutta käytännöt olivat lopulta siinä määrin juurtuneita, että ne pysyivät samoina ja myös suhteessa toisiinsa muuttumattomina, vaikkakin käytäntöjen sisällä tapahtui joitain muutoksia digiherätyksen myötä. Aiemmassa tutkimuksessa onkin huomioitu, että strategiatyötä tulisi aina tarkastella suhteessa historialliseen kontekstiinsa kattaen niin organisaatiotason kuin laajemman sosiaalisen kontekstin (Vaara & Lamberg 2016). Analyysini perusteella näyttäisi siltä, että etenkin kohdeorganisaationi kaltaisessa suuressa ja pitkään toimineessa yrityksessä strategiatyön perusperiaatteiden muuttaminen on varsin kankeaa. Näiden historiallisten käytäntöjen ymmärtäminen onkin nähdäkseni välttämätöntä, kun strategiatyön ilmiöitä halutaan tutkia syvällisesti, kyseinen sosiaalinen konteksti huomioiden.

Toisaalta merkityksellinen on myös löydökseni siitä, kuinka osallistujien muutos sai aikaan strategista muutosta. Aiemmassa tutkimuksessa strategiatyöhön osallistumisen on nähty saavan osallistujia ”lähtemään mukaan” strategian luomiseen ja siinä päätettyihin asioihin, mutta toisaalta myös jättävän joitain toimijoita sen ulkopuolelle (Kornberger & Clegg 2011). Omassa tutkimuksessani kiinnostavaa oli OP keskusyhteisön johdon halu ottaa mukaan asiakastyön etulinjan tekijöitä ja asiakaskäyttäytymisen asiantuntijoita ja sulkea strategiatyön ulkopuolelle osuuspankkien hallinnon edustajia. Näin väistämättä tultiin siirtäneeksi päätösvaltaa ja keskustelun johtamista pois osuuspankkien hallinnolta.

Vaara ja Fritsch (2021) toteavat merkityksellistämisen käsitteen olevan keskeinen tarkasteltaessa sitä, kuinka aiemmin epäyhtenäiset toimijajoukot saattavat strategiatyön myötä päätyä toimimaan yhtenäisesti diskurssien ja

diskursiivisten käytäntöjen kautta. Myös tämä huomio on kiinnostava tarttumapinta omalle tutkimukselleni, jossa hegemoninen, toimijoiden jakama, diskurssi digitalisaatiosta operoi strategiakäytännöissä. Kun Vaaran ja Fritschin (2021) huomiota peilataan ”osallistamisen” tahtotiloihin kohdeorganisaationi strategiakäytännöissä, löydämme sillan paikallisten tulkintojen löydösteni tarkasteluun.

6.1.2 Digitalisaatiotulkintojen löydökset

Tuottaessani aineistoani vuosina 2015-2017 finanssialalla oli vahvasti esillä puhe digitalisaatiosta, kuten luvussa 4.1 kuvasin. Tarkastelen tätä yhteiskunnallista, institutionaalista diskurssia hegemonisena diskurssina. Sillä tarkoitan valta-asemassa olevaa diskurssia, joka vetää ihmiset mukaansa, jota pidetään itsestäänselvyytenä ja joka on luonteeltaan konsensushakuista, peittäen alleen mahdollisia konflikteja ja ongelmia (Alvesson ym. 2022). Tämä hegemoninen valtadiskurssi digitalisaatiosta sai kohdeorganisaatiossani neljä paikallista tulkintaa, jotka näyttäytyivät myös paikallisella tasolla hegemonisia. Nämä digitalisaatiotulkinnat olivat ulkoinen uhka, asiakkaan valta, asiakaslähtöinen kehittäminen ja tarve monialaistua. Ne ovat siis ilmentymiä siitä, kuinka laaja yhteiskunnallinen ja institutionaalinen diskurssi digitalisaatiosta sai paikallisia, kontekstisidonnaisia tulkintoja (Alvesson & Kärreman 2000). Digitalisaatiotulkinnat ovat vastauksia toiseen apututkimuskysymykseeni, joka kuului: millaisia paikallisia tulkintoja diskurssi digitalisaatiosta saa?

Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on huomattu, kuinka organisaatiot ja niissä toimivat ihmiset ovat alttiina ympäristön vaikutuksille, kun muodissa olevat, laajalle levinneet diskurssit vaikuttavat toimijoiden asioille luomiin merkityksiin (Balogun ym. 2014). Tätä kautta laajat diskurssit heijastuvat myös strategiatyöhön ja strategiseen muutokseen, kuten tutkimuksessani osoitan. Vastaavia tapoja tarkastella laajojen diskurssien siirtymistä organisaatioon on lähestytty myös uudelleenkontekstualisoinnin (engl. *recontextualization*) (Thomas 2003, Søderberg 2015) ja mobilisaation (Brown & Thompson 2013, Vaara & Monin 2011) käsitteiden kautta, mutta itse koen paikallisten tulkintojen käsitteen palvelevan parhaiten omaa analyysiäni.

Tämän tutkimuksen suuntaisia tapoja tarkastella erilaisia tulkintoja organisaatioiden sisäisessä strategiatyössä on tutkittu aiemmin esimerkiksi merkityksellistämisen (engl. *sensemaking*) (esim. Jalonen ym. 2018, Vaara & Whittle 2022), merkityksen antamisen (engl. *sensegiving*) (esim. Dalpiaz & Di Stefano 2018, Hambrick & Lovelace 2018, Vaara & Monin 2010) ja narratiivien (esim. Barry & Elmes 1997, Dalpiaz & Di Stefano 2018) käsitteiden avulla. Oma tutkimukseni lisää strategiakirjallisuuden ymmärrystä hegemonisten, laajojen digitalisaatiodiskurssien paikallisista tulkinnoista. Löytämäni neljä paikallista tulkintaa voivat toimia analyysin apuvälineenä tarkasteltaessa digitalisaatiopuheen ilmentymistä muissa tutkimuskohteissa tai

analyysikehikkona muiden laajojen, hegemonisten diskurssien paikallisten tulkintojen tarkasteluun.

Tuon analyysini myötä esiin, kuinka digitalisaatiotulkinnat esiintyivät paitsi organisaation toimijoiden ulkoisille tahoille suunnatussa puheessa (mediaesiintymiset) myös organisaation jäsenten puheessa. Toimijat luovat ja käyttävät tulkintoja ja narratiiveja vaikuttaen näin organisaation tekemiin strategisiin valintoihin ja muutoksiin (Balogun ym. 2014, Barry & Elmes 1997, Brown & Thompson 2013). Aiemmissa strategianarratiiveja koskevassa tutkimuksissa on havaittu, kuinka organisaation johto on organisaation vahvasta markkina-asemasta huolimatta tuottanut puhetta ulkoisista uhkaajista, jotka haastoivat organisaation asemaa (Dunford & Jones 2000). Myös omassa tutkimuksessani puhe ulkoisista uhista, tässä tapauksessa organisaatiolle tutuista perinteisistä kilpailijoista, uusista start-upeista ja muilta aloilta finanssialalle laajenevista teknologiajäteistä, oli organisaation toimijoiden tuottama tulkinta. Minun tutkimuksessani ei kuitenkaan nähty pelkästään johdon tuottavan tätä tulkintaa, vaan kaikkien digitalisaatiotulkintojen voitiin huomata olevan toimijoiden yhdessä tuottamaa, kollektiivista tulkintaa.

Aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu etenkin ylimmän johdon tapoja antaa asioille merkityksiä ja käyttää tätä diskursiivista käytäntöä apuna muutoksen rakentamiseen. On esimerkiksi havaittu johdon käyttävän symbolisia elementtejä pyrkiessään antamaan merkityksiä strategisille muutoksille (Hambrick & Lovelace 2018). On myös havaittu johdon yhdistelevän tuttuja, organisaatiolle tärkeitä asioita uusiin muutoksellisiin asioihin voittaakseen puolelleen yleisönsä ja rakentaakseen strategisia muutoksia (Dalpiaz & di Stefano 2018). Omassa tutkimuksessani puhe asiakkaan vallasta heijasteli etenkin tällaista symbolista, organisaatiolle merkityksellistä asiaa eli omistaja-asiakkaita. Kuitenkin kaikki digitalisaatiotulkinnat, myös puhe asiakkaan vallasta ja ulkoisista uhista, vaikuttivat syntyneen kollektiivisena prosessina.

Puhe omistaja-asiakkaista oli organisaatiolle tuttu ja merkittävän legitimiteetin omaava tulkinta, ja se kiinnitettiin strategiatyössä tuotetussa puheessa vahvasti strategiseen muutokseen. Samoin tulkinta digitalisaatiosta asiakaslähtöisenä kehittämisenä sisälsi vahvan linkin omistaja-asiakkaisiin. Asiakaslähtöisen kehittämisen tulkinnassa on kuitenkin havaittavissa myös liitos uudenlaiseen toimintatapaan ja tulkintaan uuden osaamisen tarpeesta (tässä ketterät, asiakaslähtöiset, lean-kehittämisen toimintatavat), jollaista on havaittu aiemmassa tutkimuksessa käytettävän narratiivisena keinona strategisen muutoksen aikaansaamiseen (Dunford & Jones 2000).

Verrattuna aiempaan tutkimukseen, omassa tutkimuksessani hegemoniset paikalliset tulkinnat näyttivät syntyvän monitahoisen ja monisuuntaisen kollektiivisen prosessin myötä, jossa johto, keskijohto, työntekijät ja ulkoiset toimijat yhdessä saivat aikaan paikalliset tulkinnat. Aiemmin asiaa on tarkasteltu tyypillisesti jonkin toimijatahon, johdon, keskijohdon, työntekijöiden tai ulkoisen toimijoiden tuottamien tulkintojen, merkitysten tai narratiivien, kautta. Tällöin on esimerkiksi havaittu, että käsitteiden siirtyessä

organisaatiosta toiseen tämä tapahtuisi tyypillisesti valta-asemassa olevien toimijoiden, kuten johtajien, intressien mukaisesti (Thomas 2003).

Minun tutkimukseni perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että laajan hegemonisen diskurssin saamat paikalliset tulkinnat voivat syntyä moniäänisenä prosessina, jossa organisaation toimijat yhdessä aikaansaavat paikallisia tulkintoja. Kohtamäki ym. (2021) tekivät tutkimuksessaan samansuuntaisia monisuuntaisuuteen ja moniäänisyyteen liittyviä löydöksiä huomatessaan, että strategista muutosta tehdessään johtajat tuottivat narratiiveja, joiden tarkoituksena oli muuttaa organisaation käytäntöjä. Heidän mukaansa myös muuttuneet käytännöt vaikuttivat johdon tuottamiin ja organisaatiossa toistettuihin narratiiveihin, eli sanomiset ja tekemiset vaikuttivat toisiinsa. Omat havaintoni ovat samansuuntaisia heidän havaintojensa kanssa, mutta tulokseni kiinnittävät huomion vahvemmin eri toimijatahojen jaettuun tulkintojen muodostukseen.

Paikalliset digitalisaatiotulkinnat olivat pohja strategisten muutosten kehkeytymiselle strategiatyössä. Ne saivat aikaan muutosta kolmen operointitavan kautta. Seuraavaksi käsittelen näiden löydösten kontribuutiota strategiakirjallisuuteen.

6.1.3 Havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen strategiatyössä

Koko aineistoni analysoinnin myötä löysin havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen toimintatavat. Niiden avulla paikalliset hegemoniset digitalisaatiotulkinnat saivat aikaan strategisia muutoksia strategiatyön aikana strategiakäytännöissä. Käytän näistä toimintatavoista termiä operointitavat. Nämä kolme operointitapaa näyttäytyivät digitalisaatiotulkintojen tavoin toimijoiden välisinä, monisuuntaisina, diskursiivisina käytäntöinä. Niiden kautta vastaan kolmanteen apututkimuskysymykseeni: Miten digitalisaatiotulkintoja käytetään luomaan ja legitimoimaan organisaation strategista muutosta?

Aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu kielellisten konstruktioiden käyttöä strategiatyössä osallistujien näkökulmasta strategiatyöpajojen ja strategiakokousten kontekstissa. On havaittu, että luodessaan yhdessä uutta tietoa toimijat luovat parhaat edellytyksen strategisen muutoksen onnistumiselle (Thomas ym. 2011). Omassa tutkimuksessani toimijoiden välinen kollektiivinen tiedon luominen näyttäytyi etenkin havahduttamisen operointitavassa, jossa sekä asiantuntijat, keskijohto että ylin johto loivat jaettua diskurssia ulkoisista uhista ja sitoivat tätä puhetta tarvittaviin muutoksiin. Aiemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että toimijat, etenkin ylimmän johdon edustajat, jakavat vastuuta strategisista projekteista käyttäen diskursiivisia keinoja (Tavella 2021).

Omat tulokseni osoittavat, kuinka etenkin havahduttamisen kautta osa toimijoista vaihtui niin analyysien tekemisen kuin työryhmätyöskentelynkin

strategiakäytännöissä, ja uudenlaiset toimijat saivat vastuuta strategiatyöstä. Varsinkin puhe ulkoisista uhista ja toimijoiden keskinäinen havahduttaminen organisaation toimintaympäristön muutoksiin edellyttivät löydösteni mukaan uudenlaisten toimijoiden vastuuttamista strategiatyön osallistujiksi. Näitä digiherätyksen tuomia muutoksia strategiakäytännöissä toteutti organisaation ylin johto.

Tavellan (2021) ja Thomasin ym (2011) tutkimusten kohteina olivat yksittäiset työpajat tai kokoukset, minun tutkimuksessani taas tarkasteltiin holistisemmin strategiatyötä. Havaintoni tukevat aiempaa ymmärrystä osallistujien yhteisen tiedon luomisen ja kielellisen osallistamisen merkityksestä strategiatyössä, mutta laajentaa ymmärrystä tarkastelemalla nimenomaisesti hegemonisen diskurssin paikallisten tulkintojen käyttöä, kattaen koko muodollisen strategiatyön prosessin analyysien tekemisestä kirjoitetun strategian hyväksyntään.

Ankkurointi merkitsi toimijoiden tapaa yhdistää puhe ulkoisista uhista organisaatiolle tärkeään, tuttuun ja legitimaatioarvon omaavaan puheeseen asiakkaiden edusta ja asiakkaiden vallasta. Samaan tapaan on aiemmin havaittu käytettävän organisaatiolle ominaisia kielellisiä artefakteja käyttämällä organisaation vanhoja arvoja ja jopa ”mottoja” strategisten muutosten perusteluun (Sasaki ym. 2020). Jalonen ym. (2018) havaitsivat strategisten konseptien, kuten ”globalisaatio” ja ”asiakasorientaatio”, toimivan strategisten muutosten välineinä, mikä on hyvin linjassa omien löydösteni kanssa. Jopa siinä määrin, että juuri puhe asiakkaista ja orientoituminen asiakkaisiin nousivat myös minun tutkimuksessani keskeiseksi kielelliseksi konstruktioksi ja ankkuroinnin myötä strategisia muutoksia tässä tutkimustapauksessa rakentaneeksi kielelliseksi konseptiksi.

Omat löydökseni osoittavat, kuinka ankkurointi toi työryhmätyöskentelyn strategiakäytäntöön asiakkaiden käyttäytymistä tuntevia asiantuntijoita ja etulinjan työntekijöitä, jotka aiemmin olivat jääneet strategiatyön ulkopuolelle. Bjerregaard ja Jeppesen (2022) ovatkin huomanneet omassa digitaalista transformaatiota tarkastelleessa tutkimuksessaan, että muutoin strategiatyön ulkopuolelle jääneet asiantuntijat saattavat päätyä käyttämään erilaisia kielellisiä keinoja (Bjerregaard ja Jeppesen käyttävät ”kehysten” käsitettä) saadakseen jalansijaa päätöksenteossa. Vastaavaa ilmiötä voidaan tulkita tapahtuneen myös minun kohdeorganisaatiossani, kun erilaiset asiakas-, käytettävyys- ja palvelumuotoiluasiantuntijat sekä organisaation etulinjan asiakastyöntekijät pääsivät osallistumaan työryhmätyöskentelyyn ja analyysien tekemiseen ankkuroinnin myötä.

Bjerregaard ja Jeppesen (2022) esittelivät, kuinka asiantuntijat saattoivat käyttää erilaisia ”iskulauseita” saadakseen aikaan strategisia päätöksiä. Sama ilmiö oli havaittavissa omassa aineistossani, kun organisaation toimijat ylintä johtoa myöden käyttivät esimerkiksi lausetta ”seuraa asiakasta, älä toimialaa”. Minun tutkimuksessani asiantuntijatason toimijoiden ei kuitenkaan ollut tarvetta käyttää näitä kielellisiä keinoja apuna saadakseen äänensä kuuluviin organisaatiossa, sillä digitalisaatiotulkintojen hegemoninen luonne antoi

heidän näkemyksilleen painoarvon ilman näiden kielellisten elementtien käyttöä apuvälineenä.

Myös Kohtamäki ym. (2021) havaitsivat tapaustutkimuksessaan digitalisaatioon pohjautuvan strategisen muutoksen rakentuneen kielellisesti. Heidän analyysissään muutos tapahtui narratiivien avulla ja yksi narratiiveista käsitteli siirtymää kohti ”asiakasarvoajattelua”. Tämä havainto on samansuuntainen omien ankkurointiin liittyvien havaintojeni kanssa. Ankkurointi näyttäytyi kuitenkin omassa tutkimuksessani enemmän operointitapana, tapana käyttää kieltä tiedostaen ja tiedostamatta, kuin jaettuna narratiivina, jollaisena Kohtamäki ym. (2021) ilmiötä käsittelivät.

Toiminnallistamisen operointitavassa organisaation toimijat sanoittivat asiakaslähtöisen kehittämisen kääntävän ulkoiset uhat mahdollisuuksiksi. Toiminnallistamisen myötä asiakaslähtöiset, ketterillä toimintatavoilla toteutetut kehityshankkeet tulivat osaksi strategiatyötä ja rakensivat näin strategisia muutoksia. Kohtamäki ym. (2021) havaitsivat myös uusien toimintatapojen ja kyvykkyyksien kielellisen merkityksen omassa tutkimuksessaan. He huomasivat, kuinka narratiivi kokonaisvaltaisesta asiakaslähtöisestä palveluprosessista rakensi muutosta, mutta samalla törmäsi erilaisiin monimutkaisen organisaation luomiin haasteisiin muutoksen aikaansaamisessa.

Omassa tutkimuksessani tätä narratiivia vastasi tulkinta asiakaslähtöisestä kehittämisestä ja sen toiminnallistaminen strategisten muutosten käyttöön. Tutkimuksessani toiminnallistaminen ilmeni asiakaslähtöisen kehittämisen tuomisena osaksi strategiatyötä, etenkin kehittämisen valmistelua ja työryhmätyöskentelyä. Asiakaslähtöisen kehittämisen sanoitettiin olevan ratkaisu organisaation tulevaisuuden haasteisiin. Näin aiemmin strategiatyön ulkopuolelle jääneitä kehityshankkeita päädyttiin käsittelemään strategiatyön aikana ja niille suunnatuista budjeteista päätettiin myös strategiatyössä. Tämä tapahtui digiherätyksen myötä, digitalisaatiotulkintojen alettua operoida strategiatyössä.

Toiminnallistaminen voidaankin nähdä tapana tuottaa tulkintoja kuvitelluista tulevaisuuden tiloista, joihin asiakaslähtöisellä kehittämisellä päästäisiin. Tässä toimijat näyttivät yhdistävän faktuaalista tietoa, mutta myös kuviteltuja oletuksia siitä mihin asiakaslähtöisellä kehittämisellä päästäisiin vakuuttaakseen toisiaan ja strategian mahdollisia yleisöjä strategisista muutoksista. Näin on nähty strategiatoimijoiden tekevän toimivan myös aiemman tutkimuksen valossa (Rindova & Martins 2022).

Zbaracki (1998) tarkasteli dynamiikkaa ihmisten sanomisten ja tekemisten, retoriikan ja ”todellisuuden” välillä ja havaitsi, kuinka organisaation sisäisillä diskursseilla laajemmista ulkoisista diskursseista (hänen tutkimuksessaan laatujohtaminen, tässä tutkimuksessa digitalisaatio) on taipumusta luoda positiivista kuvaa alkuperäisestä diskurssista. Minun tutkimuksessani näyttäisi siltä, että organisaation toimijoilla vallitsi jaettu vahvan positiivinen kuva mahdollisuuksista, jotka digitalisaatio ja etenkin tulkinta siitä asiakaslähtöisenä kehittämisenä tarjosi. Tällainen vahvasti jaettu ymmärrys ja diskurssin ottaminen itsestäänselvyytenä on tyypillistä hegemoniselle diskurssille

(Alvesson ym. 2022). Voimakas, jaettu, positiivinen kuva mahdollisuuksista näytti olevan jopa siinä määrin vahva, että se jätti vähemmälle käsittelylle joitain strategiseen muutokseen liittyneitä ongelmallisia merkityksiä, kuten osuuspankkien roolin muutoksen ja niiden kulujen leikkaukset.

Löydösteni perusteella näyttäisikin siltä, että käyttäessään digitalisaatiotulkintoja havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen keinoin, toimijat luovat strategista muutosta kollektiivisena kielellisenä konstruktiona strategiatyössä, johon osallistui toimijoita, jotka aiemmin olivat jääneet strategiatyön ulkopuolelle. Näin strateginen muutos kehkeytyi strategityössä hyödyntäen hegemonista, laajaa diskurssia digitalisaatiosta, mutta tarjosi samalla puitteet organisaatiossa kenties haastavammin hyväksyttävien ja ongelmallisten muutosten jättämiselle vähemmälle huomiolle.

6.1.4 Havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen strategiadokumentissa

Viimeisessä löydösluvussani osoitin, kuinka havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen operoivat myös strategiatyön tuloksena syntyneessä strategiadokumentissa oikeuttaen dokumentissa toimenpiteiksi kirjattuja strategisia muutoksia. Nämä muutokset tarkoittivat kohdeyrityksessäni monialaistumista, nykyisen liiketoiminnan digitalisointia ja kehitysmäärärahojen kasvattamista, jotka toisaalta merkitsivät myös osuuspankkien roolin muutosta ja nykyisen liiketoiminnan kulujen leikkaamista. Tässä tulososassa nostin myös esiin, kuinka hegemonisia paikallisia tulkintoja käytettiin strategiadokumentissa paitsi perustelemaan muutostoimenpiteitä myös vaientamaan mahdollisesti negatiivisesti koettavien toimenpiteiden vastustavia ääniä.

Strategiaan kirjatut muutokset noudattelevat perinteisen valtavirran strategiatutkimuksen käsityksiä siitä, mitä yrityksen tulisi tehdä saavuttaakseen kilpailuetua digitalisaation ja teknologioiden avulla (Collis 2021, Faraj & Leonardi 2022). Esimerkiksi jo Ansoffin (1965) ajattelussa päätös tuotevalikoiman monipuolistamisesta verrattuna nykyisissä palveluissa pitäytymiseen on strategisen päätöksenteon ydintä. Tässä tutkimuksessa huomio kuitenkin kiinnittyi kielellisiin keinoihin, joilla näitä muutoksia dokumentissa perustellaan - havahduttamiseen, ankkurointiin ja toiminnallistamiseen. Vastaavalla tavalla erilaisten strategisten muutosten legitimointia ja tuottamista tekstimuodossa ovat tutkineet myös aiemmat tutkijat SAP- ja strategiadiskurssitutkimusten piirissä (esim. Hardy & Thomas 2014, Vaara ym. 2004, Vaara & Tienari 2008), mutta itse strategiadokumentteja, strategioiden julkilausumia, analyysikohteena käyttäneitä tutkimuksia on tällä alueella vain muutamia (esim. Abdallah & Langley 2013, McCabe 2016, Vaara ym. 2010).

Havahduttaminen ulkoisiin uhkiin ilmeni strategiadokumentissa painokkaana perusteluna kaikille muutostoimenpiteille. Kun tähän yhdistettiin

ankkuroinnin kautta asiakkaiden, etenkin omistaja-asiakkaiden, oletettu ”paras”, jäi dokumentissa hyvin vähän tilaa kirjattujen mahdollisesti negatiiviseksi koettavien vaikutusten tarkastelulle. McCabe (2016) analysoi numeerisen kielen erottaneen strategiatyössä päätöksentekijöitä niistä, joita strategiset päätökset koskivat. Omassa tutkimuksessani puhe ulkoisista uhista ja finanssialan murroksesta teki päätöksentekijöille helpommaksi tehdä osuuspankkeja ja heidän työntekijöitään koskevia ratkaisuita. Tämä saattoi heijastua myös tiettyjen muutosten ”piilottamisena”, eli tietoisena tai tiedostamattomana poliittisesti haastavien tai ikävien toimenpiteiden jättämiselle vähemmälle huomiolle (Vaara & Monin 2010).

Abdallah ja Langley (2013) havaitsivat erityisesti monitulkintaisten strategiatekstien mahdollistavan organisaation sisällä erilaisten merkitysten syntymistä, mikä kuitenkin pitkällä tähtäimellä saattaa johtaa haastaviin ristiriitaisuuksiin erilaisten tulkintojen kohdatessa. Omassa tutkimuksessani asiakaslähtöistä kehittämistä tuotiin toiminnallisena keinona esiin dokumentissa ja se esiteltiin lähestulkoon ainoana keinona vastata ympäristön uhkiin ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin. Samoin määrittelemätön, ankkuroitu, puhe ”asiakkaan parhaasta” ja ”asiakkaan vallasta” näyttäytyi hyvin painokkaana, hegemonisena elementtinä tekstissä ja sillä perusteltiin etenkin manuaalisen työn muuttamista digitaaliseen muotoon. Lukijan odotettiin ymmärtävän asiakkaiden haluavan digitaalisia palveluita manuaalisten, ihmisen toteuttamien, palveluiden sijaan. Perinteiset asiakaslähtöiset organisaation arvot ja jaettu käsitteellinen ymmärrys asiakkaiden tärkeydestä antoivat ankkuroinnille hyvän legitimiteetin, mikä tukee aiemman tutkimuksen havaintoja (Sasaki ym. 2021).

Mainitut tavat puhua asiakkaista ovat kuitenkin hyvin monitulkintaisia ja saattavat jättää tilaa myös erilaisten merkitysten piilottamiselle (vrt. Vaara & Monin 2010). Lukijan huomio kiinnittyy puheeseen asiakaskäyttäytymisen muutoksesta ja siihen vastaamisesta, organisaation omaa toimintaa koskevien muutosten, kuten kululeikkausten ja manuaalisen työn poistumisen, sijaan. Samoin kuin havahduttaminen, myös ankkurointi ja toiminnallistaminen näyttäisivät tulosteni mukaan paitsi tuovan strategiselle muutokselle oikeutusta ja tarttumapintaa myös tarjoavan mahdollisuuden kääntää huomiota pois poliittisesti haastavista aiheista strategiatekstissä. Näin toimijat saattoivat helpottaa dokumentin hyväksyntää ja oletettavaa toimeenpanoa, kuten haastatteluaineistostani kävi ilmi.

Havainto on linjassa esimerkiksi Jalosen ym. (2018) löydösten kanssa. Tutkijat huomasivat, kuinka strategiset konseptit, kuten ”asiakasorientaatio” ja ”omavastuu” vievät strategityön osallistujien ja yleisön huomiota erilaisiin strategisiin konsepteihin, jolloin niiden avulla, ikään kuin niihin nojautuen, voidaan toteuttaa monenlaisia strategisia muutoksia. Havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen toimivat keinoina perustella strategiadokumenttiin kirjattua merkittäviä muutoksia. Samalla ne mahdollistivat huomion kiinnittämisen aiheisiin, jotka kenties olisivat strategian lukijakunnalle, etenkin organisaation työntekijöille ja hallinnon

edustajille, helpommin perusteltavissa, kuin esimerkiksi kulujen leikkaukset ja palveluiden digitalisointi ja keskittäminen.

Tässä väitöskirjassa tutkin sitä, miten diskurssi digitalisaatiosta rakentaa strategista muutosta organisaation strategiatyössä. Löydösteni perusteella osoitin, kuinka strateginen muutos rakentuu kielellisesti hegemonisen digitalisaatiodiskurssin paikallisten tulkintojen myötä. Ensinnäkin havaitsin strategisten muutoksen kehittyvän strategiatyön aikana ja sen käytännöissä, jotka osoittautuivat kohdeorganisaationi kaltaisessa pitkään toimineessa ja vakaan aseman saavuttaneessa suuryrityksessä varsin vakiintuneiksi, mutta joissa kuitenkin pystyi muutoksia kielellisesti kehkeytymään.

Havaitsin muutoksessa keskeiseksi elementiksi laajan hegemonisen digitalisaatiodiskurssin neljä paikallista tulkintaa. Nämä syntyivät monitahoisen ja monisuuntaisen kollektiivisen prosessin myötä, jossa johto, keskijohto, työntekijät ja ulkoiset toimijat yhdessä aikaansaivat paikallisia digitalisaatiotulkintoja. Paikallisten tulkintojen syntyminen voi siis olla myös kollektiivinen prosessi, eikä vain yhden toimijatahon merkityksellistämisen tai merkityksen annon mekanismi.

Tulkinnat operoivat strategiatyössä havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen myötä, jotka nekin olivat luonteeltaan enemmän toimijoiden jakamia kollektiivisia prosesseja kuin yksisuuntaisia prosesseja toimijataholta toiselle. Operointitavat saivat aikaan muutoksia strategiakäytännöissä ja näin rakensivat strategisia muutoksia, jotka kirjattiin strategiadokumenttiin samoja operointitapoja legitimoinnin apuvälineenä käyttäen. Kun havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen legitimoivat strategiadokumenttiin kirjattuja muutoksia, ne samalla jättivät strategiadokumentissa vähemmälle huomiolle sellaiset strategiset muutokset, joiden käsittely olisi kenties ollut organisaatiopoliittisesti haastavaa.

Luomani havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen viitekehys toimii lähestymistapana strategisten muutosten kielellisen rakentumisen tutkimuksille muutosten ollessa vielä kehkeytymässä ja toisaalta välineenä strategiadokumenttien diskursiiviseen analyysiin. Toisaalta näen myös havainnoillani hegemonisen, laajan yhteiskunnallisen diskurssin saamista hegemonisista paikallisista tulkinnoista olevan arvoa strategiatutkimukselle. Näiden löydösten hyödyntämismahdollisuuksia jatkotutkimuksissa avaan seuraavassa luvussa, kun käyn läpi oman tutkimusasetelmani rajauksia ja rajausteni sekä löydösteni tuottamia mahdollisuuksia tuleville tutkimuksille.

6.2 Tutkimuksen rajaukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Toteutin tutkimukseni kolmen vuoden aikana tuottamani ja keräämäni monimuotoisen aineiston (haastattelut, dokumentit, media-artikkelit, taustoittavat finanssialaa koskevat artikkelit ja strategiatyössä käytetyt videot) avulla. Tutkimusprosessi oli iteratiivinen ja tulkinnallinen ja sen käsitteellisenä viitekehyksenä toimivat strategiakäytäntönä (SAP) ja strategia diskurssina -

tutkimukset ja niiden monimuotoinen tutkimusperinne. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskeistä on tutkijan subjektiivisen position avoin esiin tuominen. Näin olen pyrkinyt tekemään etenkin luvussa 3 esitellessäni tutkimusaiheen valikoitumista, omaa suhdettani tutkimusorganisaatioon, aineiston tuottamiseen ja sen analysointiin. Seuraavaksi tarkastelen tutkimukseni rajauksia. Olen tutkimuksen edetessä tehnyt valintoja koskien aineistoa, analyysikeinoja ja tutkimuskontekstia sekä hyödyntämiäni teoreettisia käsitteitä. Arvioin tässä luvussa lyhyesti näihin osa-alueisiin liittyneitä ratkaisujani ja ehdotan näiden rajausten mahdollistamia aiheita jatkotutkimukselle.

Tutkimukseni pääaineisto koostui 34:stä haastattelusta, 54:stä media-artikkelista ja yli tuhannesta sivusta strategiadokumentteja. Lisäksi taustoittavana aineistona käytin 36:tta finanssialan muutoksista kertovaa lähdettä (artikkeleita, raportteja ja kirjoja), kohdeyrityksen verkkosivuja sekä yhdeksää strategiatyön aikana tuotettua videota. Aineisto oli laaja ja samantyyppisiä aineistoja on käytetty strategiakäytäntöjen kielellisissä tutkimuksissa aiemminkin (esim. Kohtamäki ym 2021).

Verrattuna moniin aiempiin SAP ja strategiadiskurssina -tutkimuksiin etenkin havainnointiaineiston rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle on ilmeistä. Monissa aiemmissa alan tutkimuksissa etnografinen tutkimusote ja havainnointi ovat olleet keskeinen tapa tuottaa aineistoa (esim. Balogun ym. 2015, Jarzabkowski ym. 2019, McCabe 2016, Sorsa & Vaara 2020). Omassa tutkimusasetelmassani varsinaiseen strategiatyöhön osallistuminen tai sen havainnointi ei mahdollistunut, joten tulkintani muodostuivat etenkin haastateltavien puheen ja kirjallisen, tekstimuotoisen, aineiston kautta. Vesa ja Vaara (2014) toivovatkin strategiatutkimuksen kentälle lisää etnografista tutkimusta ja ehdottavat perinteisen ei-osallistuvan havainnoinnin lisäksi tehtävän enemmän virtuaalista etnografiaa, vertailevaa etnografiaa sekä videoetnografiaa. Uskon, että rikastamalla omaa tutkimusasetelmaani millä tahansa näistä tutkimustavoista, voitaisiin tarkastella strategisen muutoksen kielellistä kehittymistä yhä rikkaammin.

Vaikka omassa aineistossani oli esimerkiksi videomateriaalia, se ei kuitenkaan sellaisenaan olisi toiminut videoetnografisena materiaalina, jolla olisi voitu pyrkiä kuvaamaan strategiatyön (kielellisiä) käytäntöjä sosiomateriaalisessa kontekstissaan, kuten esimerkiksi Pälli (2018) ja Jarzabkowski ym. (2015) ovat tehneet. Oma videoaineistoni keskittyi eri toimijoiden kertomuksiin strategiatyön tuloksista ja strategiatyön vaiheista organisaation jäsenille. Tällaista aineistoa voisi jatkoanalysoida joko itsenäisenä tutkimusaineistona tai tämän tutkimuksen muuta aineistoa ja löydöksiä hyödyntäen. Näin voitaisiin tarkastella esimerkiksi, kuinka toimijat kommunikoivat strategiaa sekä kielellisesti että kehollisesti yleisöilleen ja näkyykö havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen heidän kommunikaatiossaan. Tällaisen analyysin keinoin on saavutettu aiemmassa tutkimuksessa kiinnostavia tuloksia siitä, millaisia merkityksiä toimijat pyrkivät luomaan strategialle (Wenzel & Koch 2018) ja kuinka johtajat luovat merkityksiä alaisilleen kehollisen ilmaisun avulla (Gylfe ym. 2016).

Tutkimusotteeni oli puhtaasti laadullinen, kuten tämän alan tutkimuksissa lähes poikkeuksetta on (Prashantham & Healey 2022). Sekä aineiston tuottamisessa että sen analysoinnissa olisi myös voitu käyttää kvantitatiivisia menetelmiä, millä tavoin voitaisiin savuttaa uudenlaista näkemystä kielellisiin ilmiöihin. Vaara ja Fritsch (2021) ehdottavat, että tekstin- ja kuvankäsittelyn moderneilla keinoilla voitaisiin saavuttaa suurista tekstimassoista huomattavasti uudenlaista tietoa. He ehdottavat esimerkiksi tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntämistä näissä analyyseissä.

Oman tutkimusprosessini perusteella huomioin, että satojen ja tuhansien sivujen mittaisen tekstiaineiston analysointi manuaalisesti on työlästä, ja koneoppimisen keinoin saavutettavat tulokset voisivat auttaa paitsi uudenlaisten löydösten tekemisessä myös tutkimusten analyysivaiheiden nopeuttamisessa. Crilly (2017) toteutti tutkimuksensa yhdistäen laadullisia ja määrällisiä menetelmiä analysoiden sekä strategiatekstejä että yritysten tulosraportteja. Uskonkin, että määrällisillä menetelmillä, tekoälyä hyödyntävillä tai hyödyntämättömillä, on paljon annettavaa strategisen muutoksen tutkimuksen kentälle ja nämä menetelmät voisivat tuoda lisäymmärrystä myös omaan tutkimusasetelmaani.

Toteutin tutkimukseni tapaustutkimuksena yhdessä organisaatiossa. Tässä seurasin alan konventioita, tapaustutkimukset yhdessä organisaatiossa ovat SAP ja strategia diskurssina -tutkimuksissa varsin yleisiä (Prashantham & Healey 2022, Vaara & Whittington 2012). Usein näissä tutkimuksissa tarkastellaan strategisia muutoksia tulkinnallisesti, kiinnittäen huomiota nimenomaan strategisten muutosten syntyyn ja ihmisten toimintaan juuri tutkittavassa kontekstissa vertailevan otteen sijaan (Johnson ym. 2008). Joitain vertailevia tapaustutkimuksia on alalla kuitenkin nähty ja näitä on toivottu nähtävän enemmänkin (Jarzabkowski & Spee 2009). Katsonkin, että useampien organisaatioiden tarkastelu vastaavalla tavalla, tai löydösteni kautta luotua viitekehystä hyödyntäen, voisi olla antoisa lähtökohta jatkotutkimuksille. Digitalisaatiota ja sen kielellistä hyödyntämistä strategiatyössä ja strategisten muutosten prosesseissa on tutkittu jo valmistavan teollisuuden kontekstissa (Bjerregaard & Jeppesen 2022) sekä monimutkaisia teollisia järjestelmiä tuottavan yrityksen kontekstissa (Kohtamäki ym. 2021), mutta ei finanssialalla, tai etenkään useampaa kontekstia yhdistävinä tutkimuksina.

Omaa tutkimustani voisikin rikastaa tarkastelemalla esimerkiksi sitä, millaisia hegemonisia tulkintoja digitalisaatio saa vastaavissa tilanteissa olevissa muiden alojen yrityksissä, julkisissa organisaatioissa tai yleishyödyllisissä organisaatioissa. Etenkin olisi kiinnostavaa tarkastella, kuinka minun analysoimani hegemoniset digitalisaatiotulkinnat (ulkoinen uhka, asiakkaan valta, asiakaslähtöinen kehittäminen ja tarve monialaistua) tai muut kontekstiriippuvaiset tulkinnat, operoivat muutosta strategiakäytännöissä ja ovatko nämä operointitavat minun löydösteni (havahduttaminen, ankkurointi, toiminnallistaminen) mukaiset. Lisäksi kiinnostavaa olisi tutkia strategiatekstejä muissa kohdeorganisaatioissa.

Tulevissa tutkimuksissa ei ole tarve myöskään rajautua vain digitalisaation tutkimiseen, vaan kiinnostavia, laajoja yhteiskunnallisia ja institutionaalisia ilmiöitä on useita. Esimerkiksi palvelullistuminen, kansainvälistyminen tai vastuullisuus voisivat olla kiinnostavia yhteiskunnallisia ja institutionaalisia hegemonisia diskursseja, joiden kontekstisidonnaisia tulkintoja ja tulkintojen vaikutusta strategiatyöhön ja strategiatyön tuloksiin olisi antoisaa tutkia. Samoin johtamistrendeistä itseohjautuvuus, ketterät toimintatavat tai monimuotoisuuden johtaminen voisivat olla hedelmällisiä diskursseja kriittiselle strategiatutkimukselle. Näyttäisikin olevan helppo keksiä lukuisia muita tutkimusasetelmia, joissa joko hyödyntäen oman tutkimukseni lähestymistapaa tai suoraan testaten löydöksiäni voitaisiin saavuttaa kiinnostavaa uutta tietoa. Samalla todettakoon, että tämän tapaustutkimuksen löydösten saavuttamiseksi rajaus yhteen kohdeorganisaatioon, digitalisaatioon yhteiskunnallisena diskurssina ja valitun ajanjakson strategiatyöhön, on ollut nähdäkseni riittävä. Tapaustutkimuksessa rajaaminen onkin keskeistä, jotta tutkija pystyy asettamaan rajoja yksityiskohtien ja monimuotoisuuden kirjolle ja samalla tuottamaan tutkimustapauksestaan rikasta dataa, sen sijaan että pyrkii toteuttamaan tutkimuksen toisintamisen ideaaleja (Ragin 1992).

Toinen huomio kontekstini rajauksiin liittyen on tapani käsitellä strategiatyötä tarkoittamalla sillä formaalin, julkilausutun strategian valmistelua toimijat, toiminta ja käytännöt -näkökulmia hyödyntäen. Tämä tarkoitti strategiatyön yksityiskohtaista läpikäyntiä ja jakamista laajoiksi formaalin strategiatyön aktiviteeteiksi, jotka olivat rakentuneet historiallisesti ja kontekstisidonnaiseksi juuri tietynlaisiksi toimijoiden välisiksi aktiviteeteiksi (Vaara & Lamberg 2016). Strategiaa taas käsittelin kirjoitettuna, virallisesti hyväksyttynä strategiadokumenttina ja strategista muutosta tarkoittaen sillä strategiadokumenttiin kirjoitettuja merkittäviä toimenpiteitä. SAP-tutkimuksissa ja strategiaa kielellisesti tarkastelleissa tutkimuksissa on ymmärretty strategia, strategiatyö ja strateginen muutos usein laajemminkin, käsittäen monenlaisia formaaleja ja epäformaaleja, suunniteltuja tai suunnittelemattomia muutoksia, ja ennen kaikkea asiana, jota organisaatioissa tehdään, ei asiana, joka organisaatioilla on (Jarzabkowski ym. 2007, Whittington ym. 2006).

Omassa kohdeorganisaatiossanikin oli varmasti meneillään tutkimuksen tekohetkelläkin paljon tämän tarkastelun ulkopuolelle jäänyttä strategista toimintaa ja erilaisia tapahtuvia muutoksia, joiden tutkiminen toisi lisää tietoa strategisten muutosten kielellisestä rakentumisesta. Suosittelenkin jatkotutkimuksille strategian ymmärtämistä avoimen laajasti – sekä formaalin, tunnistetun ja julkilausutun strategian ja sen luomisen näkökulmasta että esiin tulevien ja ei-tiedostaen syntyvien strategisten ilmiöiden näkökulmasta. Omaan tutkimukseeni rajautuminen formaaliin strategiatyöhön ja sen tuotoksiin kuitenkin antoi sopivat raamit.

Oma tutkimusasetelmani ei myöskään mahdollistanut sen seuraamista, kuinka tutkimukseni kontekstissa kehittyneet strategiset muutokset toteutuivat. Olisikin tutkimuksellisesti antoisaa tarkastella kyseisen organisaation osalta sitä, kuinka vuoden 2016 strategiaan kirjatut ja

havahduttaen, ankkuroiden ja toiminnallistaen ilmaistut muutokset lähtivät, tai eivät lähteneet, toteutumaan. Suosittelenkin tuleville tutkimuksille pitkittäistutkimuksellista otetta, jossa tutkijat pystyisivät tarkastelemaan paitsi strategisen muutoksen rakentumista strategiatyön käytännöissä ja sen myötä syntyneissä strategiadokumenteissa, myös siitä seuranneissa vaiheissa, jossa muutoksia aletaan, tai ei aleta, toteuttaa.

Käsitteellisesti nojauduin tutkimuksessani strategia käytäntönä ja strategia diskurssina -tutkimusparadigmoihin ja käsittelin niitä melko laajoina käsitteellisinä viitekehyksinä, linsseinä. Myös muunlaiset ratkaisut olisivat olleet mahdollisia ja voisivat tuottaa erilaisia näkökulmia tutkittuun ilmiöön. Tulokseni peilautuvat strategiaa narratiiveina tai merkityksellistämisen käsittein lähestyneisiin strategiadiskurssien tutkimuksiin ja kumpi tahansa lähestymistapa olisi voinut tulla myös tässä tutkimuksessa kyseeseen. Näenkin, että etenkin hyödyntämällä löydöksiäni merkityksellistämisen (engl. *sensemaking*), merkitysten annon (engl. *sensegiving*) ja merkitysten piilottamisen (engl. *sensehiding*) käsitteiden kautta tehtävässä tutkimuksessa, voitaisiin saavuttaa kiinnostavaa uutta tietoa. Vaara ja Whittle (2022) esimerkiksi tarkastelevat vallan rakentumista organisaatioissa merkityksellistämisen myötä.

Vastaavaa analyyttistä lähestymistä voitaisiin toteuttaa myös laajojen hegemonisten diskurssien paikallisten merkitysten ja noiden merkitysten käytön tuottamien valtasuhteiden näkökulmasta strategiatyön kontekstissa. Omat löydökseni osoittavat, kuinka havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen keinoin huomiota suunnataan etenkin strategian kirjallisessa ilmaisussa pois mahdollisesti negatiivisesti koetuista muutostoimenpiteistä. Tämä edellytti vastaavaa hegemonisten digitalisaatiotulkintojen hyödyntämistä myös strategiatyössä.

Seuraten aiempia tutkimuksia (esim. Vaara & Monin 2010), voisikin olla kiinnostavaa tarkastella paitsi tässä tutkimuskontekstissa myös laajemmin strategiateksteissä ilmenevää merkitysten piilottamista ja sitä, millaisia vallankäytön mekanismeja siihen liittyy. Omassa tutkimuskontekstissani tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi analyysia strategiadokumenttien eri versioiden välillä. Tällöin voitaisiin tarkastella, mitä asioita johto pyrkii millekin yleisölle (omistajat, työntekijät, viranomaiset, asiakkaat ym.) strategiadokumenteissa viestimään, kuinka se viestii ja miksi viestii.

Toisena kiinnostavana teoreettisena keskusteluna, johon oma tutkimusasetelmani voisi tarjota hedelmällisen alustan jatkotutkimuksille, on organisaatiotutkimuksen institutionaalisten teorioiden tarkastelutapojen yhdistäminen strategiatutkimukseen. Kohtamäki ym. (2021) huomioivat institutionaalisten teorioiden lähestymisten tulleen osaksi strategia käytäntönä -tutkimuksia viimeisen vuosikymmenen aikana, mutta perääänkuuluttavat lisää näitä tutkimussuuntauksia yhdistäviä töitä. Oman tutkimukseni perusteella näen, että tarkastelemalla esimerkiksi tietyn toimialan institutionaalisia logiikoita ja niillä vallitsevaa puhetta sekä yhdistämällä näitä SAP-tutkimukseen (diskursiiviseen tai ei-diskursiiviseen) voitaisiin saavuttaa

syvällistä ymmärrystä siitä, mikä on instituutioiden rooli strategiatyössä ja strategisten muutosten rakentumisessa.

Kuten edellä kuvasin, olen tutkimuksessani tehnyt rajauksia, joiden myötä tutkimusasetelmani on jäsentynyt sellaiseksi, kuin se tässä väitöskirjassa on esitetty. Tutkimustani lukiessa onkin syytä huomata, että tutkijana olen luonut tästä tutkimustapauksesta sellaisen, millaisena se on tutkimusraportissa esitetty ja jollaisena olen sen tulkinnut. Tulkinnallinen tapaustutkimus ei pyri olemaan kuvaus todellisuudesta sellaisena kuin se ”on”, vaan tapaus on juuri sellainen, millaisen tutkija siitä luo (Ragin 1992). Tällöin tutkimus jättää aina tilaa jatkotutkimuksille ja vaihtoehtoisille toteutustavoille. Työni perustuu avoimesti osoittamaani aikaisempaan akateemiseen tutkimukseen, laajaan tutkimusaineistoon sekä huolelliseen empiiriseen analyysiin. Samalla nämä aineistoa, analyysikeinoja, tutkimuskontekstia sekä hyödyntämiäni teoreettisia käsitteitä koskeneet rajaukset jättävät auki mahdollisuuksia jatkotutkimuksille, joita olen edellä kuvannut. Seuraavaksi päätän tämän väitöskirjan tarjoamalla joitain löydöksiini perustuvia ehdotuksia strategiatyön tekijöille.

6.3 Ehdotuksia strategiatyön toimijoille

Vaikka tutkimukseni ei ole luonteeltaan strategiatutkimuksen valtavirran mukaisesti normatiivinen, toimintaohjeita antava, uskon löydöksistäni olevan hyötyä myös strategiatyön toimijoille erilaisissa organisaatioissa. Tyypillisimpiä strategiatyön toimijoita lienevät yritysten ylin johto, strategiayksiköiden työntekijät ja strategiakonsultit. Tänä päivänä strateginen päätöksenteko, strategiset muutokset ja monimuotoinen strategiatyö koskettavat kuitenkin yhä laajempaa joukkoa organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia jäseniä. Johnson ym. (2008) korostavat, että strategiatyön ammattilaisten on olennaista ymmärtää erilaisia näkökulmia strategian tekemiseen. Siispä kaikenlainen strategiatutkimus, olkoon perinteistä normatiivista tutkimusta, strategiaprosessitutkimusta tai käytäntöteoreettista diskurssitutkimusta, antaa virikkeitä toimintaan. Toimijoilla onkin mahdollisuus valita, mistä tutkimuksellisesta näkökulmasta haluavat milloinkin ammentaa havaintoja omaan työhönsä. Käsillä oleva väitöskirjatutkimus tarjoaa syötteitä strategiatyön käytäntöjen ymmärtämiseen, laajojen ”trendi-ilmiöiden” (tässä yhteiskunnallinen diskurssi digitalisaatiosta) siirtymiseen organisaatioon, strategisen muutoksen toteuttamiseen, kielen merkitykseen strategisen muutoksen tietoisesti käytettynä välineenä ja tiedostamattomana operoijana sekä strategiadokumenteissa käytetyn kielen tarkasteluun muutosten legitimoinnin välineenä. Käyn seuraavaksi läpi muutamia nostoja kunkin löydöslukuni annista strategiatyön toimijoille.

Ensimmäinen löydöslukuni osoitti kohdeorganisaation strategiatyön koostuvan neljästä historiallisesti rakentuneesta käytännöstä. Nämä olivat

- analyysien tekeminen
- työryhmätyöskentely
- kehittämisen valmistelu, ja
- strategian hyväksyminen

Tutkimuksessani osoitin, kuinka yritys pyrki muuttamaan strategian tekemisen tapaa merkittävästi, mutta koska käytännöt olivat juurtuneet organisaation monitahoisesti, ei mitään strategiakäytäntöä pystytty ohittamaan. Käytäntöjen sisällä kuitenkin tapahtui digiherätyksen myötä muutoksia, kuten toimijoiden muutoksia (vähemmän strategia-asiantuntijoita, enemmän asiakkaita tuntevia työntekijöitä, vähemmän osuuspankkien johtoa, enemmän palvelukehittämisen johtoa) tai konkreettisten kehityshankkeiden tulemista osaksi strategiatyötä.

Tästä seuraa kaksi erityistä huomiota strategiatyön toimijoille. Ensinnäkin tulosteni perusteella on perusteltua organisaatioissa aika ajoin tarkastella kriittisesti, millaisista käytännöistä organisaation strategiatyö rakentuu ja miksi. Kun toimijat ovat omaksuneet tietyt käytännöt, ne ovat usein toimijoille liian ilmeisiä, eivätkä he ole niistä tietoisia (Alhanen 2007). Tällöin voi olla hyvä etäännyttää itsensä käytännöistä, jotta voi kriittisesti tarkastella niitä ja halutessaan pyrkiä muuttamaan käytäntöjä ja toimintaa.

Juuri käytäntöjen muuttamiseen liittyy toinen strategiakäytäntöihin liittyvä huomioni strategiatyön toimijoille. Löydösteni perusteella pitkään toimineissa ja vakiintuneen aseman saavuttaneissa organisaatioissa strategiatyön muuttaminen saattaa olla varsin hidasta ja työlästä, joskaan ei mahdotonta. Tällöin reagointinopeus ulkoa tuleviin tai sisäisesti syntyneisiin muutoksiin saattaa osoittautua varsin hitaaksi. Mikäli organisaatio haluaa olla valmis mahdollisiin tunnistamattomiin muutoksiin, voi olla syytä pohtia, onko strategiakäytäntöihin syytä tehdä muutoksia, vaikka itse strategiaan niitä ei vielä tehtäisikään. Omassa kohdeorganisaatiossani tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi strategian hyväksymiskäytäntöjen uudelleen organisoimista, kehittämisen päätöksenteon virtaviivaistamista ja palvelukehittämisen roolin pohtimista strategiatyössä.

Lopulta strategiakäytäntöjen tarkastelu kiteytyy ymmärrykseen siitä, että strategia ei ole (pelkästään) jotain mikä organisaatiolla on, mikä on kirjoitettu dokumenttiin tai sijoittajille kerrottu tarina tulevaisuuden aikeista, vaan se on ennen kaikkea jotain, mitä ihmiset tekevät. Siispä strategisten analyysien tekeminen, strategioiden luominen, strategisten muutosten toteutus, strategian hyväksyminen ja lopulta toteuttaminen ovat kaikki ihmisten toimintaa, ei sanoja paperilla. Toisaalta sanat paperilla voivat kertoa paljon ihmisten toiminnasta sanojen takana, kuten tutkimuksessani osoitan.

Toisessa löydösluvussani osoitin, kuinka laaja hegemoninen, yhteiskunnallinen ja institutionaalinen puhe digitalisaatiosta sai kohdeorganisaatiossani paikallisia tulkintoja digiherätyksen myötä. Analyysini

osoitti, että suuret käsitteet, kuten tässä tutkimuksessa digitalisaatio, voivat saada organisaatioissa hegemonisia paikallisia tulkintoja. Löysin aineistostani neljä digitalisaatiotulkintaa, jotka olivat

- ulkoinen uhka
- asiakkaan valta
- asiakaslähtöinen kehittäminen
- tarve monialaistua

Kohdeorganisaatiossani nämä tulkinnat olivat jaettuja, kollektiivisesti syntyneitä kielellisiä konstruktioita, joita toimijat käyttivät sekä sisäisessä puheessa että ulkoisesti puhuessaan organisaatiosta medioille. Löydösteni perusteella ehdotan, että strategiatoimijoiden on hyvä huomioida, millaisia ”trendaavia” puheita, termejä tai ilmiöitä organisaatioon vaikuttaa, millaisia merkityksiä niille annetaan ja millaisen painoarvon ne saavat organisaatiossa. Omassa tutkimustapauksessani puhe digitalisaatiosta kääntyi neljäksi tulkinnaksi, jotka lopulta päätyivät operoimaan strategista muutosta sekä strategian valmistelussa että strategiadokumentissa. Toimijoiden on syytä ymmärtää, että harva trendikäs termi on kovinkaan yksiselitteinen, ja organisaation jäsenet saattavat antaa asioille aivan toisenlaisia merkityksiä kuin vaikkapa organisaation ylin johto on ajatellut niille annettavan. Esimerkiksi puhe teknologioista, vastuullisuudesta, tekoälystä tai diversiteetistä voi sisältää hyvin monenlaisia tulkintoja, jotka voivat joko hallitusti tai hallitsemattomasti saada aikaan strategisia muutoksia. Toimijoiden tulisikin olla tietoisia organisaatiossa vallitsevista diskursseista ja organisaation jäsenten rikkaista paikallisista tulkinnoista.

Toisaalta, kuten minun tutkimustapauksessani, nämä tulkinnat voivat myös olla hyvinkin yhteneviä, yhdessä luotuja, hegemonisia kielellisiä konstruktioita, jotka päätyvät luomaan muutoksia. Samassa yhteydessä ne toimivat hegemoniselle puheelle tyypillisesti, peittäen alleen mahdollisia ristiriidassa olevia näkökulmia ja voivat myös johtaa lopputuloksiin, joissa kaikkia tarpeellisia näkökulmia ei tule huomioitua. Tulosteni perusteella paikallisia tulkintoja digitalisaatiodiskurssista käytettiin luomaan strategisia muutoksia

- havahduttamalla
- ankkuroimalla, ja
- toiminnallistamalla

Nämä operointitavat ilmenivät strategiatyössä saaden aikaan strategisia muutoksia. Strategityön toimijoiden olisi hyvä huomata, että muutosprosessit ja niissä käytetty kieli ei aina ole johdon luomaa, vaan se voi myös olla eri toimijoiden yhdessä luomia konstruktioita. Tällöin muutosten rakentuminen ei suinkaan aina ole johdon ”hallinnassa”. Tämä ei tokikaan ole yksiselitteisesti huono tai organisaation menestyksen kannalta negatiivinen asia, mutta se on varmasti asia, mistä on hyvä olla tietoinen, toimi organisaatiossa missä tehtävässä tahansa.

Tämä antaa myös ajatuksia toimijoille, jotka eivät kenties organisatorisen asemansa puolesta ole positiossa, jolla voisivat tehdä päätöksiä merkittävistä muutoksista organisaation toiminnassa. Vahvalla kielellisellä ilmaisulla, kuten havahduttamalla uhkiin, ankkuroimalla organisaatiolle merkityksellisiin asioihin ja toiminnallistamalla nämä havainnot ratkaisuiksi, voi saada aikaan merkittäviä strategisia muutoksia myös ilman formaalia asemavaltaa.

Tuloksiani voi hyödyntää myös pohtiessaan strategisen muutoksen suunniteltua toteuttamista. Vaikka muutoksiin liittyy valtava määrä erilaisia toiminnallisia aktiviteetteja ja niiden suunnittelua, on muutoksen kielelliseen rakentumiseen ja rakentamiseen hyvä paneutua huolella. Havahduttaminen ulkoisiin uhkiin ja muutoksiin näyttäytyi tutkimuksessani voimakkaana keinona legitimoida muutoksia. Ankkurointi asiakkaiden etuun ja asiakaslähtöisyyteen taas toi tartuntapintaa muutoksille ja organisaation arvoihin ja olemassaolon perusteisiin liittyvät lähtökohdat. Lopulta toiminnallistamalla organisaatio asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja sen myötä syntyvään monialaistumiseen luotiin keinot muutoksille ja tuotiin kehittämishankkeet osaksi virallista strategiatyötä. Samoja kielellisiä operointitapoja voi tiedostaen käyttää organisaatioiden strategiatyössä rakentamaan muutosta. Toisaalta nämä operointitavat ilmenivät tässä tutkimuksessa varsin tiedostamattomina, joten toimijoiden voi olla hyvä tarkastella, tapahtuuko heidän organisaatioissaan jo havahduttamista, ankkurointia ja toiminnallistamista ja mikäli tapahtuu, mitä mahdollisia aiottuja tai aikomattomia seurauksia tällä voi olla.

Lopuksi käytin luomaani havahduttamisen, ankkuroinnin ja toiminnallistamisen mallia analysoidessani kohdeorganisaation strategiadokumenttia, johon merkittävät strategiset muutokset strategiatyön päätteeksi kirjattiin. Huomasin, että strategiatyön aikana toimineet operointitavat ilmenivät myös strategiadokumentissa, kun merkittäviä muutoksia perusteltiin ja legitimoitiin havahduttamalla painokasta kieltä käyttäen ulkoisiin muutoksiin ja perustelemalla sillä tavoin nykyisen liiketoiminnan kulujen leikkauksia ja erilaisten toimintojen keskittämistä pääkonttorille.

Ankkurointi näkyi tapana esittää asiakkaan etu perusteluna muutoksille, etenkin uusille asiakaskeskeisiksi nimitetyille liiketoimintamalleille. Toiminnallistaminen taas näkyi asiakaslähtöisen kehittämisen tuomisena esiin etenkin perusteluna manuaalisen työn siirtämiseen digitaliseen muotoon. Tulosteni perusteella näyttäisi siltä, että jo strategiatyön aikana operoinut havahduttaminen, ankkurointi ja toiminnallistaminen voivat toimia keskeisinä välineinä strategisten muutosten kielellisessä perustelussa. Myös tätä tulosta voi hyödyntää kahdella tavalla. Sen voi valjastaa tiedostetuksi välineeksi, jota hyödyntää muutoksia toteuttaessa ja kirjallisesti ilmaistessa, tai sen voi ottaa kriittisen tarkastelun apukeinoksi, kun haluaa ymmärtää, millaisia kielellisiä ilmaisuja ja niiden takana olevia toimintatapoja ja käytäntöjä oman organisaation strategiadokumenteissa käytetään. Samalla on syytä olla kriittinen sen suhteen, mitä asioita nämä kielelliset keinot jättävät käsittelyn ulkopuolelle, mitä merkityksiä ne voivat ”piilottaa”. Mikäli organisaatiossa

keskitytään sekä strategiaa valmistellessa että sitä ilmaistessa hegemonisiin, vahvan legitimiteetin omaaviin tulkintoihin, saattaa käsittelyn ulkopuolelle jäädä merkittäviä asioita, jotka voivat myöhemmin aiheuttaa erilaisia jännitteitä organisaation toimintaan ja valtasuhteisiin.

Lähteet

Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management Studies*, *51*(2), 235-264.

Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic foresight for innovation management: A review and research agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *14*(04), 1750019.

Alhanen, K. (2007). Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault'n filosofiassa. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, *53*(9), 1125-1149.

Alvesson, M., & Blom, M. (2022). The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, *75*(1), 58-86.

Andersen, Sax, J., & Giannozzi, A. (2022). Conjoint effects of interacting strategy making processes and lines of defense practices in strategic Risk Management: An empirical study. Long Range Planning, 55(6).

Ansoff, H. Igor. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill.

Azad, B., & Zablith, F. (2021). How digital visualizations shape strategy work on the frontlines. *Long Range Planning*, *54*(5), 101990.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, *26*(11), 1573-1601.

Balogun, J., Jarzabkowski, P., & Vaara, E. (2011). Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*, *42*(6), 765-786.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, *51*(2), 175-201.

Balogun, J., Best, K., & Lê, J. (2015). Selling the object of strategy: How frontline workers realize strategy through their daily work. *Organization Studies*, *36*(10), 1285-1313.

Bansal, P., & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ—Part 7: What's different about qualitative research?. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 509-513.

Bansal, Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *The Academy of Management Journal, 61*(4), 1189–1195.

Baptista, J., Wilson, A. D., Galliers, R. D., & Bynghall, S. (2017). Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Planning*, *50*(3), 322-336.

Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, *12*(1), 76-95.

Barnett, W. P., & Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, *17*(S1), 5-19.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, *36*(1), 256-280.

Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review, 22*(2)*,* 429-452.

Beech, N., & Johnson, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: the mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*.

Begkos, C., Llewellyn, S., & Walshe, K. (2020). How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public Money & Management*, *40*(4), 265-275.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 471-482.

Bjerregaard, & Jeppesen, F. (2022). Framing strategy under high complexity: Processes and practices of ongoing reframing in the becoming of strategy. *European Management Journal.*

Boje, D., Rosile, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron Spectacles: A Critical Dramaturgical Analysis. *Organization Studies*, *25*(5), 751–774.

Boje, D. M., Haley, U. C., & Saylors, R. (2016). Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. *Human Relations*, *69*(2), 391–418.

Brannen, M. Y. (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, *29*(4), 593-616.

Brown, A. D., & Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as practice. *Business History*, *55*(7), 1143-1167.

Bryman, A. and Bell, E. (2003) Business Research Methods. Oxford: Oxford University Press.

Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, *8*(1), 61-70.

Burgelman, R. A. (1996). A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, *17*(S1), 193--214.

Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 531-558.

Burke, G. T., & Wolf, C. (2021). The process affordances of strategy toolmaking when addressing wicked problems. *Journal of Management Studies*, *58*(2), 359-388.

Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). So! apbox: editorial essays: Strategy as practice?. *Strategic Organization*, *6*(1), 83-99.

Cepa, K. (2021). Understanding interorganizational big data technologies: How technology adoption motivations and technology design shape collaborative dynamics. *Journal of Management Studies*, *58*(7), 1761-1799.

Chakravarthy, B. S., & Doz, Y. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self renewal. *Strategic Management Journal*, *13*(S1), 5-14.

Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. Boston: MIT Press.

Charmaz, K., & Belgrave, L. (2012). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. Teoksessa*: The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*,s. 347-365.

Clarke, J. S., Llewellyn, N., Cornelissen, J., & Viney, R. (2021). Gesture analysis and organizational research: The development and application of a protocol for naturalistic settings. *Organizational Research Methods*, *24*(1), 140-171.

Collis, D. J. (2021). Why do so many strategies fail. *Harvard Business Review*, *99*(4), 82-93.

Cornelissen, J. P. (2020). Corporate communication: A guide to theory a practice. *Corporate Communication*, 1-336.

Crilly, D. (2017). Time and space in strategy discourse: Implications for intertemporal choice. *Strategic Management Journal*, *38*(12), 2370-2389.

Dalpiaz, E. & Di Stefano, G. (2018). A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. *Strategic Management Journal, 39(*3), 664–696

de La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. Teoksessa: *Cambridge handbook of strategy as practice*, *1*,183-200.

Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the Benefit of Openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization Studies*, *40*(3), 343–370.

Dunford, R., & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, *53*(9), 1207-1226.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, *18*(3), 397-428.

Ezzamel, M. & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies, 29*(2), 191–217.

Faraj, S., & Leonardi, P. M. (2022). Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology. *Strategic Organization*, *20*(4), 771-785.

Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, *36*(3), 167-182.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, *22*(5), 1240-1253.

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, *32*(9), 1171-1196.

Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly, 38*(2), 329-A15.

Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1173-1193.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, *12*(6), 433-448.

Grant, D., Oswick, C., & Hardy, C. (2004). The Sage handbook of organizational discourse. *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, 1-448.

Gylfe, P., Franck, H., Lebaron, C., & Mantere, S. (2016). Video methods in strategy research: Focusing on embodied cognition. *Strategic Management Journal,37*(1), 133–148.

Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization, 7*(2), 211-223.

Glynn, A. M., & Watkiss, L. (2020). Of organizing and sensemaking: from action to meaning and back again in a half-century of Weick's theorizing. *Journal of Management Studies*, *57*(7), 1331-1354.

Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2008). New Academic Fields as Admittance-Seeking Social Movements: The Case of Strategic Management. *The Academy of Management Review*, *33*(1), 32–54

Hambrick, D. C., & Lovelace, J. B. (2018). The role of executive symbolism in advancing new strategic themes in organizations: A social influence perspective. *Academy of Management Review*, *43*(1), 110-131.

Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, *53*(9), 1227-1248.

Hardy, C. & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies.*, *51*(2), 320–348.

Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C. & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical frame-work for research and practice. *Strategic Management Journal, 41*(8), 1490–1527.

Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, *43*(1), 33-56.

Hodgkinson, G. P., & Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: Learning from failure. *Organization Studies*, *23*(6), 949-977.

Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co ordination and inclusion. *Long Range Planning*, *39*(5), 479-496.

Horst, S. O., & Järventie-Thesleff, R. (2016). Finding an emergent way through transformational change: A narrative approach to strategy. *Journal of Media Business Studies*, *13*(1), 3-21.

Huff, A. S., & Reger, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, *13*(2), 211-236.

Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, *32*(13), 1387-1410.

Hänninen, M., & Smedlund, A. (2021). Same old song with a different melody: The paradox of market reach and financial performance on digital platforms. *Journal of Management Studies*, *58*(7), 1832-1868.

Jalonen, K., Schildt, H., & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal,39*(10), 2794–2826.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity andchange. *Journal of Management Studies*, *40*(1), 23-55.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in use. *Organization Studies*, *25*(4), 529-560.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice*. Lontoo: Sage Puclications Ltd.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, *60*(1), 5-27.

Jarzabkowski, P., & Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 69-95.

Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal,36*(4), 537-558.

Jarzabkowski,P., Burke,G. & Spee,P. (2015). Constructing spaces for strategic work: A multimodal perspective. *British Journal of Management,26*(S1),S26–S47.

Jarzabkowski, P., Lê, J., & Balogun, J. (2019). The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change. *The Academy of Management Journal*, *62*(3), 850–882.

Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, *2*(3).

Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, *75*(8), 1533-1559.

Johnson, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long Range Planning*, *25*(1), 28-36.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, *40*(1), 3-22.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). Strategy as practice: Research directions and resources. Teoksessa *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases. Harlow: Prentice Hall.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2014). Exploring Strategy: Text and Cases. New York: Pearson.

Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, *22*(2), 320-346.

Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic ManagementJournal*, *44*(1), 197-230.

Knight, E., Paroutis, S., & Heracleous, L. (2018). The power of PowerPoint: A visual perspective on meaningmaking in strategy. *Strategic Management Journal,39*(3), 894–921.

Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art of Strategic Management. *California Management Review*, *62*(2), 30–52.

Knights, D. & Morgan, G.G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies, 12*(2), 251–273

Kohtamäki, M., Rabetino, R., Einola, S., Parida, V., & Patel, P. (2021). Unfolding the digital servitization path from products to product-service-software systems: Practicing change through intentional narratives. *Journal of Business Research*, *137*, 379-392.

Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, *24*(2), 210–232

Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2015). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, *36*(9), 1317- 1337.

Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. Strategic *Organization*, *9*(2), 136-162.

Kunisch, S., Menz, M. and Birkinshaw, J. (2019). 'Spatially dispersed corporate headquarters: A historical analysis of their prevalence, antecedents, and consequences'. *International Business Review, 28,* 148–61.

Kuusterä, A. (2002). *Lähellä ihmistä: osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Helsinki: Otava.

Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, *60*(1), 29-58.

Lempiala, T. (2010). Barriers and obstructive practices for out-of-the-box creativity in groups. *International Journal of Product Development*, *11*(3-4), 220-240.

Madsen, D. Ø. (2016). SWOT analysis: a management fashion perspective. *International Journal of Business Research*, *16*(1), 39-56.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, *48*(1), 21-49.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, *47*(3), 551-580.

Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, *3*(2), 157-184.

Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, *19*(2), 341-358.

Mantere, S., & Whittington, R. (2021). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*, *19*(4), 553-578.

March, J.G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, *27*(3), 201-214.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business Information Systems Engineering*, *57*, 339-343.

McCabe, D. (2016). Numericalizing the other: A critical analysis of a strategy discourse in a UK bank. *Organization*, *23*(4), 525-549.

McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 247-261.

Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E., & Prescott, J. E. (2021). Corporate Strategy and the Theory of the Firm in the Digital Age. *Journal of Management Studies, 58*(7), 1695-1720.

Mintzberg, H. (1981). What is planning anyway?. *Strategic Management Journal*, *2*(3), 319-324.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257-272.

Mintzberg H, Lampel J, Ahlstrand B. (2009). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Jungles of Strategic Management (2nd edition). Kanada: Pearson Education.

Morton, J., Wilson, A.D. & Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *Journal of Strategic Information Systems, 29*(2), 101613.

Murthy, R. K., & Madhok, A. (2021). Overcoming the early-stage conundrum of digital platform ecosystem emergence: a problem-solving perspective. *Journal of Management Studies*, *58*(7), 1899-1932.

Neeley, T. B., & Leonardi, P. M. (2018). Enacting knowledge strategy through social media: Passable trust and the paradox of nonwork interactions. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 922-946.

Netz, J., Svensson, M., & Brundin, E. (2020). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long Range Planning*, *53*(5), 101910.

Nokelainen, S. (2016). Kun strategiapöhinä tuli taloon: Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1368.

Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, *30*(1), 24-40.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, *28*(9), 1435-1448.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, *44*(5), 687-708.

Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, *13*(S2), 5-16.

Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal.*, *41*(6), 1112–1138.

Pihlajamaa, M. (2023). What does it mean to be open? A typology of inbound open innovation strategies and their dynamic capability requirements. *Innovation*, *25*(1), 1-24.

Plotnikova, A., Pandza, K., & Sales-Cavalcante, H. (2021). How strategy professionals develop and sustain an online strategy community–The lessons from Ericsson. *Long Range Planning*, *54*(5), 102015.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, *86*(1), 78.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic ManagementJournal*, *32*(13), 1369-1386.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79-91.

Prashantham, S., & Healey, M. P. (2022). Strategy as practice research: reflections on its rationale, approach, and contributions. *Journal of Management Studies*, *59*(8), e1- e17.

Pälli, P. (2018). Ascribing materiality and agency to strategy in interaction: A language-based approach to the material agency of strategy. *Long Range Planning*, *51*(3), 436–450.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (Re)view of the Philosophical Foundations of Strategic Management. *International Journal of Management Reviews, 23*(2), 151–190.

Ragin, C. C. (1992). “Casing" and the process of social inquiry. Teoksessa: Ragin, C. C., & Becker, H. S. (Eds.). (1992). *What is a case?: exploring the foundations of social Inquiry*. Cambridge: Cambridge university press.

Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Criticalreview and future directions. *Journal of Management*, *19*(2), 349-384.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, *5*(2), 243-263.

Riikkinen, M., & Pihlajamaa, M. (2022). Achieving a strategic fit in fintech collaboration–A case study of Nordea Bank. *Journal of Business Research*, *152*, 461-472.

Rindova, V. P., & Martins, L. L. (2022). Futurescapes: Imagination and temporal reorganization in the design of strategic narratives. *Strategic Organization*, *20*(1), 200-224.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, *42*(7), 1413-1441.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, *48*(5), 953-983.

Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice,'discourse'and the everyday interactional constitution of'power effects'. *Organization*, *12*(6), 803-841.

Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasi, D., & Vaara, E. (2020). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal*, *41*(3), 590–623.

Schafheitle, S., Weibel, A., Ebert, I., Kasper, G., Schank, C., & Leicht-Deobald, U. (2020). No stone left unturned? Toward a framework for the impact of datafication technologies on organizational control. *Academy of Management Discoveries*, *6*(3), 455-487.

Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, *26*(3), 465-484.

Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, *41*(2), 241-265.

Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2013). Sociomateriality—taking the wrong turning? A response to Mutch. *Information and Organization*, *23*(2), 77-80.

Seidl, D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic discursive perspective. *Organization Studies*, *28*(2), 197-218.

Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies, 35*(10), 1407–1421.

Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 477-512.

Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? A processual account of rhetorical contestation, convergence, and partial agreement in a Nordic city organization. *Organization Science*, *31*(4), 839-864.

Søderberg, A. M. (2015). Recontextualising a strategic concept within a globalising company: a case study on Carlsberg's 'Winning Behaviours' strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(2), 231-257.

Tavella, E. (2021). The discursive construction of participation: Assigning and justifying responsibility in management meetings. *Strategic Organization*, *19*(4), 579–607.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Thomas, G., & Myers, K. (2015) The Anatomy of the Case Study. Lontoo: Sage.

Thomas, P. (2003). The recontextualization of management: a discourse-based approach to analysing the development of management thinking. *Journal of Management Studies*, *40*(4), 775-801.

Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, *22*(1), 22-41.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2011). Introduction: Why philosophy matters to organization theory. Teoksessa *Philosophy and Organization Theory* (Vol. 32, pp. 1-21). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Vaara, E., & Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization*, *9*(2), 275-304.

Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. (2004). Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, *41*(1), 1-35.

Vaara, E., & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, *33*(4), 985-993.

Vaara, E. (2010) Critical discourse analysis as methodology in Strategy as Practice Research. Teoksessa *Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, *21*(1), 3-22.

Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, *17*(6), 685-702.

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

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, *6*(1), 285-336.

Vaara, & Lamberg, J.-A. (2016). Taking Historical Embeddedness Seriously: Three Historical Approaches to Advance Strategy Process and Practice Research. *The Academy of Management Review, 41*(4), 633–657.

Vaara, E., Rantakari, A. & Holstein, J. (2019). Participation research and open strategy. Teoksessa: D. Seidl, G. von Krogh & R. Whittington(Eds.) *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Vaara, E., & Fritsch, L. (2021). Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal, 43*(6), 1170– 1181.

Vaara, E., & Whittle, A. (2022). Common Sense, New Sense or Non-Sense? A Critical Discursive Perspective on Power in Collective Sensemaking. *Journal of Management Studies*, *59*(3), 755-781.

Vesa, M., & Franck, H. (2013). Bringing strategy to time, studying strategy as experiential vectors. *Scandinavian Journal of Management*, *29*(1), 23-34.

Vesa, M., & Vaara, E. (2014). Strategic ethnography 2.0: Four methods for advancing strategyprocess and practice research. *Strategic Organization*, *12*(4), 288-298.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118-144.

Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, *54*(5), 102-110.

Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape ofstrategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, *51*(4), 586–605.

Wack, P. (1985). Scenarios: uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, *63*(5), 72-89.

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the specialsection on strategic agility. *California Management Review*, *56*(3), 5-12.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, *16*(4), 409-421.

Weick, K. E. (2020). Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff. *Journal of Management Studies*, *57*(7), 1420-1431.

Weiss, & K Kanbach, D. (2022). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic capability. *Management Review Quarterly*, *72*(4), 1129–1170.

Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 639-663.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, *29*(5), 731-735.
Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies, 27*(5), 613-634.
Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, A. (2006). Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. *Long Range planning*, *39*(6), 615-629.
Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., & Cailluet, L. (2017). Strategic planners in more turbulent times: The changing job characteristics of strategy professionals, 1960-2003. *Long Range Planning*, *50*(1), 108-119.
Whittington, R. (2019). Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today. Oxford: Oxford University Press
Whittle, A., Gilchrist, A., Mueller, F., & Lenney, P. (2021). The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. *Strategic Organization*, *19*(4), 636- 666.
Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, *43*(6), 1754-1788.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Teema 1: Strategia

1. Haastateltavan käsitys asemastaan strategiaprosessissa (Kuinka osallistut organisaatiosi strategian tekoon?)
2. Haastateltavan käsitys strategiasta yleisesti (Mitä strategia mielestäsi tarkoittaa?)
3. Haastateltavan käsitys organisaation strategiatyöstä ja sen toimivuudesta (Kuinka strategiaa teillä tehdään?)
    a. Mitä kehitysohjelmat ovat?
    b. Mitä ketteryys tarkoittaa strategiatyössä?
    c. Miten nykyinen strategiatyö eroaa entisestä?
    d. Toimivatko käytännöt?
4. Haastateltavan käsitys toimintaympäristön muutoksista ja sen vaikutuksista strategiaan?

Teema 2: Innovaatiotoiminta ja uudet liiketoimintamallit

1. Haastateltavan rooli innovaatiotyössä/ uusien palveluiden tuottamisessa (Kuinka osallistut innovaatiotyöhön/uusien palveluiden kehittämiseen?)
2. Haastateltavan käsitys innovaatiotoiminnasta yleisesti (Mitä on mielestäsi innovaatiotoiminta?)
3. Haastateltavan käsitys organisaation innovaatiotyöstä (Miten innovaatiotyötä teillä tehdään?)
    a. Millaisia uusia liiketoimintoja teillä kehitetään?
    b. Mitä ketteryys tarkoittaa innovaatiotyössä?
    c. Miten innovaatiotyö on muuttunut?
    d. Toimivatko kehittämiskäytännöt?
4. Haastateltavan käsitys toimintaympäristön muutoksista ja sen vaikutuksista innovaatiotyöhön?

Tarkentavia teemoja (mikäli eivät aiemmin ole tulleet puheeksi):

1. Haastateltavan käsitys digitalisaatiosta toimintakentän muutoksena
    a. Asiakkaiden käyttäytymisen muutokset ja sen vaikutus strategiaan
    b. Asiakkaiden käyttäytymisen muutokset ja sen vaikutus innovaatiotoimintaan
2. Haastateltavan käsitys organisaation ominaislaatuisuudesta
    a. Kuinka osuustoiminnallisuus vaikuttaa strategian tekemiseen?
    b. Kuinka osuustoiminnallisuus vaikuttaa innovaatiotyöhön?

Liite 2 Media-artikkelit

Julkaisija	Päivämäärä	Otsikko
Helsingin Sanomat, Nyt-liite	23.11.2016	Nuoret Suomen johtoon vanhojen tilalle, sanoo jättiyrityksen johtaja – ja tekee sen emojeilla, twiiteillä ja Periscopella
Kauppalehti	7.2.2014	Tiukka vastaisku
Kauppalehti	7.2.2014	OP Ryhmä rakentaa toimintamallinsa uudelleen
Kauppalehti	7.8.2014	OP-Pohjolan Karhinen: Suomea vaivaa synkkyys
Kauppalehti	8.9.2014	Karhisen perintöprinssit vetävät liiketoimintaa
Kauppalehti	8.9.2014	Osuuspankki hamuaa kasvua metropolissa
Kauppalehti	9.9.2014	Hyväkuntoinen Pohjola jättää pian hyvästit
Kauppalehti	25.9.2014	Pankkien tehokkuus nousee kautta linjan
Kauppalehti	26.9.2014	Vallilan kasvatit nousivat huippupaikoille
Kauppalehti	29.9.2014	Osuuspankilla on uskollisimmat asiakkaat
Kauppalehti	21.1.2015	Terveysfirmoissa käynnistyy fuusioralli
Kauppalehti	22.1.2015	Kiinnostus ottaa lainaa velatonta asuntoa vastaan kasvaa
Kauppalehti	28.1.2015	Vallilan joukkueen avainpelaajat
Kauppalehti	6.2.2015	OP Ryhmällä myönteiset tulosodotukset
Kauppalehti	6.2.2015	Pankit tarjoavat maksuaikaa
Kauppalehti	13.2.2015	Palveluoperaattori yhdistää liikennepalvelut
Kauppalehti	23.2.2015	OP Ryhmälle tulee lähes tuhat asuntoa
Kauppalehti	27.3.2015	Rahastoannilla osuuskunnaksi
Kauppalehti	27.3.2015	Yhteisöllisyydellä ykköseksi
Kauppalehti	31.3.2015	OP vähentää väkeä Vallilasta
Kauppalehti	13.5.2015	Osuuspankkien kultavuosi
Kauppalehti	30.5.2015	OP Ryhmä teki ennätystuloksen
Kauppalehti	15.12.2015	Wahlroos iski OP:n kimppuun
Kauppalehti	16.12.2015	”Tämä on periaatekysymys”
Kauppalehti	5.2.2016	OP teki ennätyksen
Kauppalehti	12.2.2016	OP Ryhmä uskaltaa menestyä
Kauppalehti	17.2.2016	OP Ryhmä jää pankkien maksuyhteistyöhön
Kauppalehti	28.4.2016	Uusi strategia vie OP Ryhmän finanssialan ulkopuolelle
Kauppalehti	18.5.2016	Osuuspankit huipulla
Kauppalehti	9.6.2016	Kehdosta hautaan OP:n hoivissa
Kauppalehti	13.6.2016	OP:sta tulossa terveysalan jätti
Kauppalehti	28.7.2016	OP:n uusi sairaalaketju laajeni Tampereelle
Kauppalehti	4.8.2016	OP Ryhmä ei pelkää kasvavansa liian isoksi

Kauppalehti	19.8.2016	Pankkirintama rakoilee
Kauppalehti	29.9.2016	Karhinen: Kantelu vauhditti lähtöpäätöstä
Kauppalehti	30.9.2016	Leirit vaihtuvat etujärjestöissä
Kauppalehti	3.11.2016	OP houkuttaa nuoria aikuisia
Kauppalehti	7.11.2016	Tavallinen ihminen tuo tarinaan voimaa
Kauppalehti	14.11.2016	Lääkkeet kiinnostavat OP:ta
Kauppalehti	29.11.2016	OP hyppää sähköauton vietäväksi
Kauppalehti	16.12.2016	If ampuu OP:tä harkitusti
Kauppalehti	14.7.2017	Digitalisaation suurin vihollinen on sana digitalisaatio?
Kauppalehti Optio	10.2.2015	OP päästi johtamisvoimat irti
Maaseudun Tulevaisuus	30.11.2015	Tarvitaanko pankkeja?
Suomen Kuvalehti	30.3.2007	Kuka käyttää valtaa OP-ryhmässä?
Talouselämä	14.2.2014	Tonni tänne, kiitos!
Talouselämä	14.2.2014	Taistelu Helsingistä
Talouselämä	13.2.2015	Kaikenlaisista tilanteista selviää
Talouselämä	13.2.2015	Melkein kuin nousukauden huippu
Talouselämä	20.2.2015	Miljardeja it-järjestelmiin
Talouselämä	27.2.2015	OP hakee asemaansa
Talouselämä	18.6.2015	Sairaalat imevät suomalaisten rahat
Talouselämä	2.10.2015	OP tarjoaa jatkossakin sijoituspalveluita kaikille
Talouselämä	18.12.2015	Tähtien sota
Talouselämä	22.1.2016	Tappelu alkoi
Talouselämä	12.2.2016	Euroopan vahvin pankki ärsyttää
Talouselämä	24.3.2016	Pilaako bonus kilpailun?
Talouselämä	13.5.2016	Digi on pankin uusi kriisi
Talouselämä	6.10.2016	Kokeilua ja pöhinää finanssijättiin
Tietoviikko	6.10.2016	Kokeilua ja pöhinää finanssijättiin

Liite 3 Muut aineistolähteet

Accenture. 2015. The Future of Fintech and Banking: Digitally Disrupted or reimagined? Accenture, 2015.

Accenture. 2016. *Beyond the Everyday Bank*. Accenture Banking 2016.

Bain & Company. 2015. *Customer behavior and loyalty in retail banking*. *Mobilizing for loyalty*. Bain, 2015.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. 2014. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.

Capgemini. 2017. *World Fintech report 2017*. Capgemini, 2017.

Citi. 2016. *Digital Disruption - How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point*. Citi GBP, marraskuu 2016.

Dapp, T. 2014. *Fintech – The digital revolution in the financial sector*. Deutsche Bank Research, marraskuu 2014.

Deloitte & World Economic Forum. (2016). *Digitalisaatio pirstaloi finanssisektoria*. Deloitte, 2016.

Efma. 2016. *Fintechs: reinventing banking*. Efma Global 2016.

Finanssialan Keskusliitto. 2015. *Toimialakuvaus*. Finanssialan Keskusliitto, 2015.

Forrester. 2015. *Digital Financial Innovation Is The Antidote To Disruption*. Forrester 12.3.2015.

Harvard Business Review. 2016. *The Industries That Are Being Disrupted the Most by Digital*. 21.3.2016.

IBM. 2016. *Designing a sustainable digital bank*. *Learning from the digital pioneers*. IBM Sales and Distribution, white paper executive summary, 2016.

Kauppalehti. 2015. *Sijoittajat innostuivat vertaislainoista*. 13.9.2015. Verkkojulkaisu.

Kauppalehti. 2015. *Fintech-yrittäjä - digitalisaatio mullistaa pankkialaa*. 21.9.2015. Verkkojulkaisu.

Kauppalehti. 2017. *Mitä fintech tarkoittaa kuluttajille?* Kauppalehti, 22.1.2017. Verkkojulkaisu.

King, B. 2014. *Breaking banks: The innovators, rogues, and strategists rebooting banking*. John Wiley & Sons.

KPMG. 2015. *Banking on the Future*. KPMG International, maaliskuu 2015.

Leskelä, M. (2017). Ihmisoivallus – Miten ihmisyyden ymmärtäminen mullistaa kaiken kehittämisen organisaatiossasi. Protoomo. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://bit.ly/ihmisoivallus

London Business Review. 2015. The fintech revolution. How innovator are using technology to take on the world of finance. *London Business Review, 50* (3), 50-53.

McKinsey. 2016. *Digital globalization: The new era of global flows*. McKinsey Global Institute, maaliskuu 2016.

Pohjola, M. 2015. *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Rothmann, W., & Koch, J. 2014. Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological forecasting and social change*, *83*, 66-83.

Talouselämä. 2017. *Digitalisaatio mullistaa rahoitus- ja pankkitoiminnan – "Monet sijoittavat sokkona vain siksi että firman nimessä on sana blockchain"*. Talouselämä, 3.5.2017. Verkkojulkaisu.

The Economist. 2015. *From the people, for the people*. 9.5.2015. Verkkojulkaisu.

The Economist. 2015. *Love and war - banking and fintech*. 5.12.2015. Verkkojulkaisu.

Tietoviikko. 2016. *Rahan lainaaminen muuttuu – vertaislaina ohittaa pankit*. 9.3.2016. Verkkojulkaisu.
Wolf, M. 2014. Shaping globalization. *Finance and Development*, *51*(3), 22-25.

Liite 4 Julkiset OP Ryhmän dokumentit

www.op.fi/strategia (teksti tallennettu 05/2017)

OP-Pohjola -ryhmän vuosikatsaus 2009
OP-Pohjola -ryhmän vuosikatsaus 2010
OP-Pohjola -ryhmän vuosikatsaus 2011
OP-Pohjola -ryhmän vuosikatsaus 2012
OP-Pohjola -ryhmän vuosikatsaus 2013
OP Vuosi 2014
OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2014
OP Vuosi 2015
OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2015
OP Vuosi 2016
OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 2016

Yllä mainitut dokumentit luettavissa osoitteessa https://www.op.fi/web/raportit/op-ryhman-raportit

Tämä tutkimus tarkastelee sitä, kuinka hegemoninen digitalisaatiopuhe vaikuttaa strategisen muutoksen muotoutumiseen. Löydösteni valossa esitän, että laaja yhteiskunnallinen digitalisaatiodiskurssi saa organisaatiotasoisia tulkintoja, jotka saavat aikaan strategisia muutoksia. Muutokset materialisoituvat strategiatyössä ja -dokumenteissa operointitavoilla, jotka toimivat strategisen muutoksen rakentumisen ja legitimoinnin välineinä. Operointitavat näyttäytyvät moniäänisenä ja jaettuna sosiaalisena prosessina, jossa toimijat organisaation eri tasoilta luovat ja käyttävät yhdessä digitalisaatiotulkintoja. Digitalisaatio hegemonisena diskurssina näyttää myös antavan mahdollisuuden kääntää huomiota pois organisaatiopoliittisesti haastavista aiheista. Tutkimukseni avaa näkymän hegemonisten diskurssien merkitykseen strategiatyössä ja niiden vaikutukseen organisaation strategisissa päätöksissä, rohkaisten kriittiseen pohdintaan diskurssien roolista organisaatioiden strategioiden muodostumisessa.

Aalto-DT 198/2023

ISBN 978-952-64-1535-2 (painettu)
ISBN 978-952-64-1536-9 (pdf)
ISSN 1799-4934 (painettu)
ISSN 1799-4942 (pdf)

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Johtamisen laitos
www.aalto.fi

KAUPPA + TALOUS

TAIDE + MUOTOILU + ARKKITEHTUURI

TIEDE + TEKNOLOGIA

CROSSOVER

DOCTORAL THESES